UNIVERSITÉ DE GENÈVE

Archive ouverte UNIGE
https://archive-ouverte.unige.ch

Master 2009

Open Access

This version of the publication is provided by the author(s) and made available in accordance with the copyright holder(s).

Les chefs d'établissement scolaire face au management: les dossiers comme moyen d'analyse de leur travail

Jenni, Julien

How to cite

JENNI, Julien. Les chefs d'établissement scolaire face au management: les dossiers comme moyen d'analyse de leur travail. Master, 2009.

This publication URL: https://archive-ouverte.unige.ch/unige:3928

© This document is protected by copyright. Please refer to copyright holder(s) for terms of use.

Université de Genève
Sciences de l'Education
Licence mention enseignement

Mémoire de licence

Les chefs d'établissement scolaire face au management

Les dossiers comme moyen d'analyse de leur travail

Juin 2009

Jenni Julien

Commission de mémoire
Monica Gather-Thurler (Directrice)
Laetitia Progin
Marie-Ange Barthassat
Paolo Cattani

Remerciements

Un travail de recherche de cette importance ne peut se faire sans l'intervention de personnes extérieures. J'aimerais utiliser ces quelques lignes pour les remercier de leur contribution :

- **A Monica Gather Thurler, pour ses orientations et son suivi.**
- **Aux trois directeurs d'école, pour avoir pris le temps et la peine de répondre à mes questions.**
- **A toutes les personnes qui ont contribuées de près ou de loin à ce travail.**

Tables des matières

Introduction générale.....6

Problématique.....6

Les raisons de mon choix.....10

Les perspectives de ce travail.....11

Théorie des organisations et conception du travail réel des chefs d'établissements..... 12

Première partie : **Le management comme composante du métier de chef d'établissement..... 13**

1.1 Le management - définition.....13

1.2 Historique du management.....14

1.3 Le management économique – composantes théoriques.....19
1.3.1 Le management économique.....19

1.4 Manager - Leader : vers quel rôle un dirigeant doit-il se tourner ?.....21

1.5 Le management d'entreprise : pratiques et dispositifs.....25
1.5.1 Qu'est-ce qu'un processus de management?.....25
1.5.2 Stratégie et culture: des moyens au service du management.....26
1.5.3 Le travail en équipe : une obligation pour les organisations actuelles.....27
1.5.4 La délégation : une pratique pour rendre le travail plus efficace.....28
1.5.5 La communication : un outil vital pour le bon fonctionnement d'une organisation.....30

1.6 Manager une organisation publique.....31
1.6.1 Le management public.....31
1.6.2 Le chef d'établissement scolaire peut-il être considéré comme un manager ?.....33

1.7 Le management pédagogique : la réalité des chefs d'établissement.....34

1.8 Les différents styles de management.....36

1.9 Conclusion sur le management.....40

***Deuxième partie :* Le travail des dirigeants un découpage possible par dossier** 42

2.1 Le travail des dirigeants : que font-ils ? Quels rôles assument-ils ? 42

2.2 La notion de dossier : une unité de travail ? 48

2.3 Conclusion : la notion de dossiers comme composante du travail réel des dirigeants . 51

***Troisième partie:* Le contexte de l'enseignement primaire genevois 52**

3.1 Historique d'une nouvelle fonction 52

3.2 Cahier des charges des chefs d'établissement 55
3.2.1 Position hiérarchique 55
3.2.2 Mission générale 56
3.2.3 Enseignement et du suivi collégial des élèves 56
3.2.4 Gestion des ressources humaines 56
3.2.5 Gestion administrative et financière 57
3.2.6 Gestion des relations, de la collaboration et de la communication 58
3.2.7 Missions supplémentaires 58

***Quatrième partie :* Cadre conceptuel et Méthodologie 59**

4.1 Cadre conceptuel 59

4.2 Méthodologie de recherche 63
4.2.1 Justification et description du choix méthodologique 63
4.2.2 L'entretien qualitatif / compréhensif 65
4.2.3 Echantillon 66
4.2.4 Déroulement 67
4.2.5 La méthode d'analyse 68

4.3 Cadre conceptuel : schéma 69

***Cinquième partie :* les dossiers et les pratiques du management des directeurs sous la loupe 72**

5.1 Les chefs d'établissements de cette recherche 72

5.2 Les dossiers retenus par les chefs d'établissement 77
5.2.1 Les dossiers évoqués par les directeurs 78
5.2.2 Commentaires et précisions sur les dossiers 81

5.3 Directeur d'école – manager au quotidien 83

5.4 Les clés pour bien manager 85

5.5 Deux savoirs faire indispensables dans une école : le travail en équipe et la délégation. 87
5.5.1 Le travail d'équipe 87
5.5.2 La délégation 90

5.6 Parmi les dossiers retenus lesquels font appel à des compétences du management 92
5.6.1 Le projet d'établissement 93
5.6.2 Le conseil d'établissement 94
5.6.3 Le suivi des élèves 97

5.7 Les dossiers - une vision de la réalité du terrain 99
5.7.1 Présentation du découpage temporel 100
5.7.2 Analyse globale des dossiers 102
5.7.3 Analyse en fonction des priorités fixés 105
5.7.4 Analyse du travail réel 106

5.8 Conclusion analyse 108

***Sixième partie :* Conclusion et perspectives 111**

***Septième partie :* Limites et autocritiques 112**

Bibliographie 114

Annexes 119

Annexe 1 : Guide d'entretien 120
Annexe 2 : 1er Entretien de Béatrice 123
Annexe 3 : 2ème Entretien de Béatrice 127
Annexe 4 : 1er Entretien de Maxime 134
Annexe 5 : 2ème Entretien de Maxime 140
Annexe 6 : 1er Entretien de Largo 148
Annexe 7 : 2ème Entretien de Largo 153
Annexe 8 : 2ème Entretien de Maxime – CODE 155
Annexe 9 : Codage des variables 158
Annexe 10 : Semainier de Béatrice 160
Annexe 11 : Semainier de Largo 161
Annexe 12 : Semainier de Maxime 162

Introduction générale

Problématique

Depuis quelques temps, le paysage de l'enseignement primaire genevois est entré dans une phase de changements organisationnels et structurels importants. En effet, à partir de la rentrée scolaire 2008, tous les établissements scolaires primaires genevois ont à leur tête une directrice ou un directeur. L'apparition de cette nouvelle fonction au sein de l'école amène les professionnels de l'enseignement primaire à se poser de nombreuses questions, quant aux statuts, aux rôles et aux responsabilités des ces nouveaux directeurs. Comment diriger leur établissement scolaire ? En quoi consiste leur travail de chef d'établissement ? Quelle est l'utilité de leur nouvelle fonction ? Contribue-t-elle réellement à résoudre les problèmes propres à l'école primaire genevoise? Etc.

La présence d'un directeur dans un établissement scolaire n'est pas en soi une nouveauté à Genève, car les établissements du secondaire fonctionnent en effet déjà comme tel depuis de nombreuses années. En ce qui concerne l'école primaire, leur entrée en fonction a par contre représenté un changement majeur, qui fut préparé depuis de longues années, largement discuté, souvent critiqué et, selon l'avis de certains, mis en œuvre selon un rythme trop rapide. Aujourd'hui, les 164 écoles primaires du canton sont regroupées en 91 établissements, et désormais dirigées par une directrice ou un directeur. Il y a donc une proximité qui s'est installée entre les enseignants et leur supérieur hiérarchique, ce qui représente une rupture importante par rapport aux années précédentes durant lesquelles les enseignants dépendaient d'un inspecteur ou d'une inspectrice qui se trouvait en dehors de leur école. Proches des équipes enseignantes et de la vie de l'école, les directions d'établissement sont censées intervenir et interagir rapidement. La création de cette nouvelle fonction fait partie du plan de développement du Département de l'Instruction Publique, qui a été décliné en 13 priorités. Cette nouvelle fonction est censée modifier de fond en comble le fonctionnement de l'école primaire genevoise, visant à rendre sa gestion plus efficace, voire mieux adaptée à l'évolution rapide que le Canton de Genève connaît depuis une trentaine d'années. Cette nouvelle organisation devrait également permettre de faciliter voire de renouveler les liens avec les partenaires de l'école, assurer une meilleure

cohérence de l'encadrement des élèves sur l'ensemble de la scolarité obligatoire et, renforcer le processus de professionnalisation des métiers de l'éducation.

Sans doute, aucun chef d'établissement ne pourra *à lui seul* faire évoluer l'établissement dont il a la charge vers un optimum en matière d'efficacité et d'équité – qui représentent actuellement les grands défis des systèmes éducatifs. Selon Gather Thurler & Perrenoud (2004), il ne s'agit pas de prêter aux chefs d'établissement un pouvoir qu'ils n'ont pas ; mais il est par contre tout à fait possible de concevoir l'action, donc les compétences, l'identité et la formation des chefs d'établissements, de sorte à savoir faire face aux divers enjeux et défis que doit affronter une école en constant développement. De manière générale, diriger une école n'est pas une mince affaire et il n'existe pas de mode d'emploi qui vaudrait pour chacune d'elles, ni pour chacun des directeurs. Ces derniers doivent donc tracer leur propre chemin, développer des savoirs et des compétences adaptés aux besoins du terrain, tout en parvenant à instaurer un fonctionnement convenant à la culture locale et aux besoins des divers acteurs concernés. De plus ils devront développer un mode de collaboration avec les enseignants fondé sur un équilibre bien dosé entre autorité et confiance. Ce parcours sera certainement difficile, dans la mesure où cette nouvelle fonction dirigeante est tout à fait nouvelle pour l'ensemble des acteurs concernés. Les directeurs devront donc en peu de temps développer des compétences professionnelles d'un genre nouveau, afin de pouvoir exercer un *leadership* approprié, instaurer une communication optimale ou encore parvenir à un mode de *management* qui soit pleinement adapté aux besoins, aux particularités et aux perspectives de développement de chacun des établissements. C'est principalement sur cette dernière compétence que se concentre ce travail.

Pour moi le management est un ensemble de techniques d'organisation qui sont mises en œuvre pour gérer une entité. Un management de bonne qualité représente sans aucun doute l'une des clés de la réussite de toute entreprise ou organisation humaine. Pourquoi n'en serait-il pas de même pour un établissement scolaire ? La fonction de directeur étant encore très récente dans l'enseignement primaire, il est probable que les professionnels œuvrant depuis peu dans les établissements soient encore peu au clair par rapport à ce genre de terme, qui semble bien plus approprié et usuel pour un directeur d'une entreprise fabriquant des chaussures. En effet ce dernier doit faire en sorte d'obtenir un rendement positif, afin de dégager un bénéfice pour ses actionnaires. Evidemment, nous ne sommes pas exactement dans le même genre de processus en

ce qui concerne une école. Et nombreux sont celles et ceux qui résistent à l'introduction dans l'école d'expressions spécifiques au monde de l'entreprise : à leur avis, les élèves ne doivent pas être considérés comme des produits, ni d'ailleurs les parents comme des « clients ». Il semblerait en même temps que rien n'empêche un directeur d'école primaire de « manager » son établissement à la manière de n'importe quel autre chef d'entreprise, à condition bien entendu qu'il tienne compte des spécificités du contexte scolaire.

Dans le cadre de ce mémoire, je m'intéresserai donc aux dimensions du management qui caractérisent le métier d'un directeur d'établissement primaire. Pour ce faire je vais me centrer particulièrement sur son travail *réel*, en me référant aux recherches de Guy Jobert et d'Yves Clot, selon lesquels le travail réel se « niche » dans l'écart entre le prescrit et les conditions dont disposent les travailleurs pour l'effectuer. Autrement dit : considérant les diverses tâches qu'il est censé effectuer (et qui sont prescrites dans son cahier des charges, par les diverses circulaires rédigées par les autorités scolaires, voire émanant d'accords et de contrats explicites) en quoi consiste réellement son travail ?
Les divers ouvrages que j'ai consultés tout au long de cette recherche semblent s'accorder sur le fait qu'il est difficile de faire une description systématique du travail de directeur d'un établissement. Celui-ci se dérobe en effet dans une certaine mesure à l'observation directe, ne se laissant guère « capter » sur le plan quantitatif ou qualitatif. Ceci en partie parce que le travail d'un chef d'établissement apparaît très morcelé, composé d'innombrables tâches qui semblent manquer de liens les unes avec les autres. II est donc très difficile de vraiment faire une description détaillée de leur activité et, de fait, de savoir ce qu'ils font réellement.

Cependant, dans le cadre de cette recherche il est important de pouvoir se baser sur une unité de base qui découpe le travail des directeurs d'écoles. A ce propos, Tourmen et Mayen (2007) se sont interrogés sur la capacité de la notion de dossier à représenter une unité de base du travail des cadres. Dans la réalité, il est clair que tout ce que fait un directeur n'est pas consigné sous forme de dossier. Cependant, le dossier est une représentation assez logique et fidèle de ce qui occupe le temps d'un directeur. Des professionnels de la documentation (Mas, Gagnon-Arguin, 2004) décryptent le dossier comme un « ensemble documentaire, rassemblé ou éparpillé, matériel ou virtuel, susceptible d'une conservation ou d'une destruction ». L'avantage d'un dossier est qu'on peut y mettre tout ce que l'on veut. Il n'y a pas vraiment de règle. De plus, dès qu'un

dossier est terminé, on le classe et il ne fait plus partie des priorités du dirigeant. C'est pourquoi, pour cette recherche je me suis donc centré sur le travail des chefs d'établissement selon un découpage de leur travail par dossier. Ce qui va donc m'intéresser se sont tous les dossiers qui sont encore ouverts, ceux pour lesquels le directeur réfléchit et se questionne.

De ce qui précède émanent deux grandes questions de recherche qui structureront la suite de ce travail

- ***Dans quelle mesure les directrices et directeurs de l'enseignement primaire genevois accordent-ils un rôle prépondérant au management ?***

  Chaque directeur possède une vision différente de la manière dont il faut et dont il veut gérer son établissement. Selon moi, chaque directrice ou directeur aura développé, depuis son entrée dans le métier, *sa* vision et *sa* pratique d'un mode de gestion optimal – indépendamment du fait qu'ils parviennent à le réaliser depuis leur entrée en fonction.

  Pour accéder à leur vision et pour identifier de quoi est réellement fait leur travail de tous les jours, il a été fait appel, dans cette recherche, à l'outil d'une structuration par « dossiers ». Ce choix part de l'idée que l'analyse des dossiers constitués par les directeurs permettra de mieux comprendre dans quelle mesure le management est présent dans leur travail. Par conséquent, le but de cette recherche sera aussi de déterminer comment les directeurs d'établissement perçoivent le management et de quelle manière ils gèrent leur établissement.

- ***Peut-on considérer que les dossiers sont le reflet du travail réel des chefs d'établissement primaire ?***

  Il s'agit d'évaluer si les dossiers permettent de parvenir à une représentation fidèle du travail réel des directeurs ou bien alors s'il existe un décalage entre ce qu'ils *pensent* être des dossiers importants et le temps qu'ils y consacrent.

À travers ces deux questions, le but est de déterminer s'il est intéressant d'appliquer des concepts issus du management en entreprise à la gestion d'un établissement scolaire, dans le but d'améliorer son fonctionnement. Mais aussi de se rendre compte quelles sont les pratiques qui marchent et qui permettent aux directeurs et directrices d'école de *manager* leur établissement.

Les raisons de mon choix

Ce mémoire de licence est l'étape finale d'une formation de quatre années, qui me permettra d'obtenir une licence en sciences de l'éducation, mention enseignement. Ce parcours universitaire m'a amené à m'interroger sur des problématiques très variées, qui ont plus ou moins retenues mon attention. L'articulation entre théorie et pratique qui caractérise cette formation, m'a incité à explorer différents pans de l'enseignement primaire, dont plusieurs auraient pu faire l'objet d'un travail de mémoire.

J'ai finalement décidé de centrer mon mémoire sur la part du *management* (gestion) dans le travail des chefs d'établissements de l'enseignement primaire. Ce choix a été motivé par plusieurs éléments associés à mon parcours de formation, que j'aimerais brièvement évoquer ci-dessous.

Pour comprendre les raisons qui m'ont amené à choisir cet objet de recherche, il est nécessaire de revenir en arrière, bien avant le début de mes études en sciences de l'éducation. En effet, mes débuts à l'Université de Genève ne se sont pas effectués au sein de la Faculté des sciences de l'éducation, mais chez sa voisine des sciences économiques et sociales. Durant quatre années, sur les bancs de cette faculté, j'ai effectué une formation commerciale qui m'a permis d'acquérir une licence en études commerciales (HEC). M'apercevant que ce titre universitaire se trouvait bien éloigné de mes réelles aspirations professionnelles, j'ai donc décidé de m'orienter vers les sciences en éducation et, notamment, vers le métier enseignant. Ce ne fut pas pour autant que ma première formation n'ait pas exercé une certaine influence sur ma manière de penser et de poser les problèmes. Au moment où il s'agissait de faire mon choix pour mon futur mémoire de

licence, il m'est dès lors paru naturel et bienvenu d'articuler les savoirs que j'ai eu l'occasion de construire tout au long de mon double parcours. Ce qui m'a finalement décidé à faire cette conjonction entre HEC et Sciences de l'éducation, tout en choisissant un thème d'actualité : l'entrée en fonction des nouveaux directeurs de l'enseignement primaire du Canton de Genève.
En effet, au jour d'aujourd'hui, cette fonction au sein du département de l'instruction publique n'a pas encore soufflé sa première bougie. Et comme toute nouveauté qui se respecte, de nombreuses questions associées restent à ce jour encore sans réponse.
Faire de cette nouvelle fonction de directeurs d'école l'objet de mon travail de mémoire me paraissait être une orientation captivante, car elle se trouve au centre des grands débats sur l'école primaire.

Les perspectives de ce travail

Ce mémoire a pour objectif d'ouvrir une réflexion sur le travail des chefs d'établissement primaire. Le temps limité dont je disposais, mon inexpérience dans ce domaine de recherche et le nombre réduit de personnes interviewées ne m'ont pas permis d'explorer la totalité des aspects liés de près ou de loin au travail de cette nouvelle catégorie d'acteurs. Ce travail vise donc plutôt à ouvrir quelques pistes de réflexions en ce qui concerne la manière dont le management des directeurs d'écoles peut être décrit grâce à une approche par dossier de leur travail.

Ce travail se compose de plusieurs parties. Dans un premier temps, je reviendrai sur le cadre théorique de cette recherche, de manière à poser une base solide pour la suite (chapitres 1 et 2). Ensuite je présenterai brièvement le contexte scolaire genevois (chapitre 3). Puis je expliquerai le cadre conceptuel de cette recherche, ainsi que la méthodologie qui a structuré ce travail (chapitre 4). Finalement, je rentrerai dans le cœur de ce travail avec l'analyse des données récoltées sur le terrain (chapitre 5).

Théorie des organisations et conception du travail réel des chefs d'établissements

Ce travail de recherche repose sur deux volets : d'une part, un certain nombre d'éléments touchant au *management* et, d'autre part, le concept de « dossier », qui offre une entrée intéressante et structurante pour saisir les composantes du travail réel des chefs d'établissement. Pour ces raisons, je reviendrai dans un premier temps sur un certain nombre de concepts et d'analyses développés dans le domaine de la théorie des organisations. Mon parcours de formation en HEC m'a fait comprendre que le management représente une composante importante de toute gestion. C'est pourquoi je pars du parti pris qu'il peut également constituer une entrée intéressante pour décrire et analyser la manière dont les directrices et directeurs des écoles primaires s'y prennent pour gérer « leur » établissement scolaire. Notons également à ce propos que le « management » constitue l'un des quatre axes qui traversent la formation [1] que le DIP les a contraints de suivre lors de leur entrée dans le métier.

Dans un deuxième temps, je présenterai les fondements théoriques du concept de « dossier », qui constitue l'axe central par lequel j'espère pouvoir pénétrer dans le monde du travail réel des dirigeants.

[1] Formation en Direction d'Institution de Formation (FORDIF). Il s'agit d'une formation destinée aux directeurs entrant en fonction et qui a pour but de renforcer la légitimité des cadres des institutions de formation dans l'accomplissement de leurs tâches et dans la mobilisation de leurs collaborateurs, notamment dans le cadre de projets de développement porteurs. Les formations proposées visent ainsi le développement de compétences liées à l'organisation du travail scolaire, au management opérationnel et stratégique, à la communication, au leadership, au développement de la communauté d'apprentissage, à l'analyse ainsi qu'à l'intervention dans l'environnement social et institutionnel. (www.fordif.ch)

Première partie : Le management comme composante du métier de chef d'établissement

1.1 Le management - définition

Le mot « management » est couramment utilisé dans le jargon spécifique du monde économique. Cependant, depuis quelques années, on l'utilise aussi dans d'autres domaines. Par exemple, on parle du management d'une équipe sportive ou encore du management d'une école. La réalité du terrain montre qu'on emploie ce terme dans toutes sortes de situations très différentes. Malgré son utilisation fréquente et courante, le management n'en reste pas moins un concept extrêmement complexe. C'est pourquoi il est important de revenir sur ses origines étymologiques et, surtout, sur les significations qui lui sont données selon les contextes socioculturels dans lesquels il est évoqué.

Le « management » est un terme anglais qui vient du verbe « to manage » (diriger), qui lui-même vient de l'italien « maneggiare » (contrôler, manier, avoir en main, du latin manus : la main). D'une manière plus précise, ce terme viendrait du mot français « ménagement », qui signifie disposer, régler avec soin et adresse. Ce qui évidemment a un lien avec le mot « ménage », qui lui, consiste à gérer les affaires du ménage, aussi bien d'un point de vue des ressources humaines que de l'aspect financier. Ce n'est qu'en 1973 que le terme management a été adopté par l'Académie française. Il s'agit donc d'un mot et d'un concept relativement nouveaux, dont la signification semble être redéfinie et réinventée à partir des courants idéologiques du moment.[2]
La définition la plus récente – et la plus générique - semble être proposée dans le Petit Larousse (2006), selon lequel le management peut être considéré comme « l'ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion d'entreprise ». Quant au Petit Robert (2003), il considère le management comme « un ensemble de connaissances concernant l'organisation et la gestion d'entreprise ».

On se rend compte ainsi que le concept du « management » est systématiquement associé à celui d' « organisation ». Selon Henry Mintzberg (1990), le monde qui nous entoure est fait

[2] Dictionnaire en ligne: http://www.cnrtl.fr/definition/management

d'organisations. Pour lui, « l'organisation se définit comme une action collective à la poursuite de la réalisation d'une mission commune » (p.14). En ce sens, nous *baignons* dans les organisations, elles sont partout autour de nous. Elles peuvent être aussi bien d'ordre privé que publique. Quoi qu'il en soit, ces organisations s'efforcent de fonctionner dans notre quotidien en tenant compte de différentes variables qui s'imposent à elles, selon le secteur d'activité dans lequel elles exercent. Pour Mintzberg (*ibid.*), le management est constitué de « processus, par lesquels, ceux qui ont la responsabilité formelle, de tout ou partie, de l'organisation, essayent de la diriger ou, du moins, de la guider dans ses activités » (p.16). À travers cette définition, on se rend bien compte du lien étroit existant entre organisation et management.

D'une manière générale, le management consiste en la gestion d'une organisation quelque soit sa nature ou son domaine d'activité. Il s'agit donc d'un concept très large, applicable à tout type d'organisation et qui englobe de nombreux domaines tel que la gestion des ressources humaines, le marketing, la finance, la stratégie d'entreprise, l'analyse, etc. C'est un ensemble de dispositions, de techniques, de procédés, de moyens et de méthodes qui sont mis en place pour faire en sorte qu'une entreprise puisse fonctionner dans son ensemble.

1.2 Historique du management

Il me paraît utile de se pencher sur l'origine du management ainsi que sur son évolution à travers les années, afin de comprendre comment a émergé ce concept qui semble faire actuellement consensus. L'objectif de ce qui suit n'est pas de rentrer dans les détails de l'histoire du management, mais plutôt de faire ressortir les grandes lignes de son évolution, afin de pouvoir bien comprendre l'évolution de ce concept. C'est véritablement au 20ème siècle que le management est apparu et a évolué de manière significative. Pour le concevoir, il faut revenir sur les trois grandes écoles qui ont marqué le domaine économique depuis la fin du 19ème siècle jusqu'à aujourd'hui.

Il y a tout d'abord eu l'école classique (1900-1930). En effet, vers la fin du 19ème siècle, l'ingénieur et économiste américain Frederick Taylor propose le concept d'organisation scientifique du travail tendant vers une "one best way". Celui-ci repose sur la décomposition, l'explicitation et la description - prescriptive - d'un ensemble de gestes élémentaires, souvent chronométrés et surtout organisés rationnellement de manière à former une chaîne de production, censés rentabiliser et améliorer la production. En ce sens, Taylor se situe dans la continuité de la division et de la spécialisation du travail qui avait été mise en avant par Adam Smith un siècle plus tôt. Il partage aussi l'idée avec Henry Ford qu'une augmentation des rendements peut être obtenue en contrepartie de bons salaires. Parmi les techniques prônées par cet américain, on trouve « l'utilisation maximale de l'outillage, la spécialisation stricte et la suppression des tâches inutiles, ainsi qu'un système de salaires à primes pour inciter l'ouvrier au rendement » (Encyclopédie Encarta, 2004). Kennedy (2002) affirme à ce propos que Taylor était « fermement convaincu que l'objet principal de direction doit être d'obtenir la prospérité maximale aussi bien pour l'employeur que pour chaque salarié (p.277). » Ce dernier fut l'un des premiers à observer le travail et à comprendre que la direction et les ouvriers avaient chacun des tâches essentielles à accomplir pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Les techniques mises au point par Taylor furent par la suite adaptées à d'autres phases de l'activité économique. Par conséquent « issus de la volonté d'une organisation scientifique du travail industriel, ces méthodes de management favorisèrent l'augmentation de la production. Cependant, elles conduisirent également, par le fait d'une simplification et d'une économie des gestes, à dépouiller les tâches professionnelles de qualification et d'initiative. C'est-à-dire d'une certaine manière à déshumaniser le travail » (Encyclopédie Encarta, 2004). »

L'école « classique » du management a également été animée par le célèbre économiste français Henri Fayol. Comme Taylor, ce dernier a largement contribué à déterminer les principes du management, en insistant sur les aspects administratifs d'une organisation bureaucratique. « Les définitions qu'il a données du contenu de la fonction administrative – planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler – ont longtemps été considérés comme des principes fondamentaux de direction des organisations » (Kennedy, 2002, p.93).

> « Fayol va être le premier à distinguer le management des autres fonctions courantes de la conduite des affaires, telles que la comptabilité, la gestion financière, la production ou la distribution. Il s'agit selon lui d'une activité commune à l'ensemble des entreprises humaines, depuis l'administration d'un Etat jusqu'à la tenue de la maison (Robbin & Decenzo, 2004, p.7). »

Le *facteur humain* est devenu progressivement un thème de recherche pour un grand nombre d'auteurs intéressés par le management. A partir des années 20, Follett (1924) et ensuite Mayo (1933) soulignent l'importance du *climat psychologique, qui exerce à leur avis une influence essentielle* sur le comportement et la performance des travailleurs. Fondateurs de l'« école des relations humaines » (1930 – 1950), ces derniers ont su relativiser l'importance de la logique bureaucratique, en démontrant que les relations humaines exercent une influence essentielle dans le fonctionnement de toute organisation. Ce qui fait affirmer Kennedy (2002) que :

> « La plus importante découverte de Mayo est d'avoir identifié les fondements non économiques de la satisfaction du travail, et de les avoir reliés plus à l'intérêt que peuvent prendre les employés dans la réalisation de performance qu'à une motivation due à la perspective de récompenses pécuniaires. En cela il s'oppose aux conceptions traditionnelles, héritées des théories de Taylor, qui privilégiaient la motivation par les primes » (p.194).

Mayo (1933) a notamment décrit une dynamique importante qui est depuis connu sous le terme de l'effet *Hawthorne*. Cet effet démontre que les modifications des conditions de travail peuvent influer sur la productivité du travail des exécutants. Dans son étude des conditions de travail de l'usine Hawthorne, Mayo avait d'abord constaté que l'amélioration des conditions matérielles de travail (l'éclairage, en particulier) faisait croître la productivité. Mais il s'est ensuite aperçu que, paradoxalement, la suppression de ces améliorations (allongement des horaires, interdiction de parler pendant le travail, etc.) ne faisait pas baisser la productivité, mais que cette dernière pouvait, contre toute attente, tendre à s'accroître sans qu'aucune amélioration des conditions n'ait pu l'expliquer. La recherche des causes de ces anomalies conduisit à conclure que les exécutants travaillent mieux quand on s'occupe d'eux. En effet, durant l'expérience, les employés de l'entreprise, flattés d'être l'objet d'études, avaient sympathisés avec les chercheurs de l'équipe Mayo. Ce dernier en conclut que l'estime de soi et la cohésion étaient plus importantes pour la productivité que l'état matériel de l'environnement de travail. Cette découverte du rôle clé des phénomènes affectifs, du besoin d'appartenance et d'estime de soi contribua beaucoup au

développement du mouvement des relations humaines. Rompant avec l'hypothèse taylorienne de l'intérêt individuel, Mayo (1933) a ainsi été amené à affirmer que le désir d'être bien avec ses collègues de travail l'emporte facilement sur le simple intérêt individuel et sur la logique des raisonnements sur lesquels tant de faux principes bureaucratiques avaient été fondés.
Il a démontré que le « management ne parviendra à diriger les membres d'une organisation que si les employés, dans leurs groupes informels, acceptent sans réserve le leadership exercé par les dirigeants (Kennedy*, ibid.*, pp 197-198). Les travaux de Mayo ont créée une mini révolution dans l'approche du management de cette époque. Dorénavant le facteur humain va occuper une place importante dans le management.

La vision actuelle du rôle que jouent les relations humaines a également été influencée par Abraham Maslow, psychologue américain et spécialiste du comportement.

> « Avec sa hiérarchie des besoins, Maslow postule qu'une fois satisfaits les besoins physiologiques fondamentaux de l'individu ; à savoir, non seulement la satisfaction de chaleur, de nourriture et d'activité sexuelle, mais aussi le besoin d'évoluer dans un environnement sûr et structuré ; les besoins supérieurs d'amour, d'estime et de réalisation du potentiel personnel peuvent également l'être. La plus grande découverte de Maslow a été de comprendre qu'aucun de ces désirs n'est absolu ; dès que l'un d'eux est satisfait, le fait même qu'il soit satisfait cesse d'être important » (*Ibid*., p.190).

Avec ces réflexions, la motivation personnelle d'un individu est prise en compte dans le fonctionnement d'une organisation. L'employé n'est plus perçu comme un pion insignifiant, mais on commence à se rendre compte de son importance et de son influence pour la bonne marche d'une société.

Le dernier auteur à retenir est Douglas McGregor. Il a développé la théorie X et Y « pour définir l'ensemble des postulats qui ont prévalu dans les théories classique du management » (*Ibid*., p.183). Pour résumer, la théorie X suppose que la plupart des êtres humains sont paresseux, qu'ils n'aiment pas le travail et qu'ils ont besoin à la fois de la carotte et du bâton pour avancer. A l'inverse, la théorie Y postule que les individus ont, en réalité, psychologiquement besoin de travailler, et que leur désir de s'accomplir personnellement et d'exercer des responsabilités

valorisantes transcende leur besoin de trouver leur assise dans des activités routinières et en fin du compte répétitives et débilitantes (*ibid.*, p.193).

Il est ainsi possible de faire aujourd'hui une distinction – certes arbitraire, mais sans doute utile pour comprendre les diverses influences et les positionnements des auteurs - de deux modes d'approche du management qui se complètent par leur mise en évidence des détails suivants :

- L'économie des organisations qui dérive de l'économie générale, est souvent fondée sur des modélisations quantitatives ;
- La sociologie des organisations, qui privilégie des approches qualitatives et des méthodes d'investigation compréhensives dès lors qu'il s'agit de corpus de données moins facilement mathématisables.

L'analyse de la logique de pouvoir dans les organisations humaines est conduite par certains sociologues européens, dont notamment Max Weber (1922) et Crozier & Friedberg (1977). Selon Kennedy (2002), le sociologue allemand Max Weber fut le premier auteur « à avoir analysé le rôle du leader dans une organisation et à examiner de quelle manière et pourquoi les individus réagissent aux diverses formes d'autorité » (pp. 281-282) et à proposer une modélisation d'une « organisation bureaucratisée fondée sur la logique, l'ordre et l'autorité légitime »[3].

Fortement influencés par les théories de la construction collective de la réalité sociale et par l'analyse systémique, Crozier & Friedberg (1977) partaient du constat que l'on ne peut prétendre le jeu des acteurs comme étant exclusivement déterminé par la cohérence du système dans lequel ils s'insèrent, ni par les contraintes environnementales. Ils proposaient de chercher en priorité à comprendre comment se construisent les actions collectives à partir de comportements et d'intérêts individuels parfois contradictoires. Au lieu de relier la structure organisationnelle à un ensemble de facteurs externes, cette théorie essaie donc de l'appréhender comme une *élaboration humaine*. Elle rejoint donc les démarches qui analysent les causes en partant de l'individu pour aboutir à la structure (l'individualisme méthodologique) et non de la structure à l'individu (structuralisme).

[3] www.cvm.qc.ca/mlaflamme/Management/PPT/AnnexeA.ppt

Dans cette même perspective, Henry Mintzberg s'est intéressé de près au travail des cadres pour comprendre l'influence exercée par ces derniers et les enjeux sous-jacents à leur fonction. Pour cet auteur, l'analyse du fonctionnement des organisations était une démarche préliminaire indispensable pour bien comprendre le fonctionnement de leurs cadres et, si possible, pour contribuer à l'élaboration d'une stratégie d'entreprise à même de favoriser son développement futur.

Michael Porter, ingénieur et économiste américain a marqué la fin du 20ème siècle. En effet, « il est un des premiers à envisager la stratégie d'entreprise en termes de marché plutôt que comme un concept théorique s'appliquant à différentes fonctions dans une organisation » (*Kennedy, 2002,* p.238). Il va développer la théorie de l'avantage concurrentiel des nations, à travers laquelle « il présente les quatre facteurs qui permettent à certaines nations (et, par conséquent, à leurs industries) d'être plus compétitives que d'autres » (*Ibid*., p.239). À travers sa théorie, Porter va grandement faire évoluer les stratégies des entreprises, et ainsi contribuer à une évolution de la manière de penser des directions.

Aujourd'hui, le management est partout, de part son évolution historique il a investit tous les domaines de l'entreprise. De ce fait, il est incontestablement devenu une des composantes clés d'une organisation.

1.3 Le management économique – composantes théoriques

1.3.1 Le management économique

Dans le chapitre précédant j'ai présenté d'où venait le concept de management et comment il avait évolué au cours du temps. Il est temps maintenant de regarder plus en détails quelles sont les caractéristiques du management économique tel qu'il s'applique dans les entreprises.

Mes lectures sur le sujet, ainsi que mes précédentes études m'ont permis de me construire une vision du management. Pour moi, ce concept économique est avant tout un ensemble de

techniques et de compétences qui visent à optimiser l'organisation, la planification, la direction et le contrôle des structures et des activités d'une société.

Le management est un tout et il fait partie intégrante de l'entreprise. Il se mélange à la structure et aux acteurs. Mais selon Bouvier (1994), « le management est avant tout une manière de réfléchir et d'agir, une attitude qui vise à développer la cohérence d'une organisation et la synergie de ses sous-systèmes, à analyser les postes de travail et les processus » (p.200). Le management d'une entreprise peut avoir plusieurs orientations différentes : stratégie, clients, fournisseurs, flux physiques et immatériels, ressources humaines, investissements et ressources financières. C'est donc quelque chose de difficilement observable car cela touche à tous les domaines d'une organisation. Il ne faut pas oublier que le management a pour but principal d'optimiser le fonctionnement d'une organisation. Cependant, il est crucial d'avoir à l'esprit qu'« un management digne de ce nom doit permettre de parvenir à ses fins (efficacité), mais d'une façon rentable (performance) » (Robbins & Decenzo, 2004, p.29). Toute entreprise a besoin d'une bonne articulation entre efficacité et performance. C'est seulement quand cette relation est respectée que l'on peut parler d'un « bon » management. En effet, il existe beaucoup d'exemples d'organisations qui étaient efficaces mais pas rentables ou au contraire qui étaient rentables mais pas efficaces. Seul une bonne gestion de ces deux paramètres peut permettre une pérennité à une entreprise.

De plus le management doit être considéré comme un élément en relation avec son environnement et non pas comme une simple théorie qui s'applique mécaniquement aux situations. Selon l'approche systémique, prônée par Mintzberg pour la compréhension du fonctionnement des organisations, tout est connecté, ce qui signifie qu'un changement ponctuel, aussi petit soi-il, affectera l'organisation dans son ensemble.

1.4 Manager - Leader : vers quel rôle un dirigeant doit-il se tourner ?

J'aimerais maintenant revenir de manière précise sur deux rôles – le manager et le leader – qui sont proches, mais qui s'opposent également sur plusieurs points. Dans les différents ouvrages que j'ai consultés, tantôt on parle d'un chef d'entreprise comme le manager, tantôt on loue les qualités de leader d'un dirigeant. Certaines fois, les deux rôles sont opposés, alors que d'autres fois on les utilise comme des synonymes. C'est pourquoi, je pense qu'il est indispensable de clarifier le sens de chacun de ces rôles et leur véritable impact dans la réalité d'une entreprise ou d'un établissement scolaire.

Selon Woycikowska (2003), « les postures du manager sont principalement tournées vers l'organisation et ses résultats » (p.39). En ce sens, il est le véritable moteur qui permet à une entreprise de fonctionner correctement. On peut même dire que ce dernier doit assumer deux fonctions essentielles : une fonction d'organisation en suggérant des faits et des processus, et une fonction de régulation en invitant les acteurs en présence à réduire les tensions et à trouver des solutions acceptables pour tous. Malgré le fait qu'il soit avant tout tourné vers les résultats, un manager doit « prendre en compte la dimension humaine dans la mesure où l'organisation est composée d'individus tous différents, tous mus par des motivations personnelles différentes, qui peuvent être concurrentes ou complémentaires » (Woycikowska, 2003, p.39).

En entrant plus dans les détails, on se rend rapidement compte que « les préoccupations du manager sont de l'ordre de la stratégie : fixer les objectifs, planifier et établir les budgets, définir les étapes, suivre la marche, établir un système d'évaluation et contrôler l'exécution. En permanence, il doit être capable d'identifier et de résoudre les problèmes, d'analyser les résultats, d'infléchir la stratégie » (*Ibid.*, p.39). Le manager a des obligations envers l'entreprise qu'il dirige, il représente l'autorité et c'est pourquoi il doit trouver des solutions rationnelles pour permettre à sa société d'être performante. C'est dans ce sens qu'il doit être le dépositaire d'une stratégie d'entreprise qui permette à l'ensemble de l'entreprise d'avancer de manière cohérente.

> « Désigner un dirigeant par le mot « manager » insiste donc sur ses capacités à réussir au niveau de l'organisation : gestion des personnes et des ressources, promouvoir la participation, sens des

relations humaines, pilotage de projets, esprit d'entreprise et innovation. Et cela peut être considéré comme suffisant à la direction d'une structure administrative, si le service au client est satisfaisant » (*Ibid.*, p.39).

Cependant, de nos jours, les entreprises sont de plus en plus complexes et on accorde une place toujours plus importante aux relations humaines. C'est pourquoi, un dirigeant doit pouvoir s'appuyer « sur un ensemble de posture supplémentaire, que l'on rencontre chez ceux que l'on désigne par le mot de leader » (*Ibid.*, p.39).

Le leader ce « serait celui qui motive, séduit, se montre charismatique, créatif, pragmatique, souple, visionnaire » (Bouvier, 1994, p.228). En simplifiant, on peut dire qu'il assume aussi deux fonctions : une fonction d'écoute en suscitant la coopération et l'adhésion, et une fonction d'entraînement en invitant les acteurs à s'exprimer et à développer leurs capacités. « Le leader est principalement tourné vers les hommes et les femmes qui travaillent avec lui. Si le manager a le regard tourné vers l'extérieur, les objectifs, le leader, lui, regarde aussi vers l'intérieur, vers ceux qui œuvrent. Visionnaire, capable de susciter la confiance et la cohésion le leader fait preuve d'une dimension humaine supplémentaire » (Woycikowska, 2003, p.39). Cette dimension humaine supplémentaire c'est vraiment ce qui le distingue d'un manager.

Ce rôle de leader n'est toutefois pas si simple à acquérir. Dans son ouvrage, Colette Woycikowska (2003) pointe les différentes attitudes à développer pour être reconnu comme un leader :

- « Etre visionnaire, c'est-à-dire être capable de développer une stratégie à long terme, de façon à ne pas être pris par les turbulences du contexte, et à développer la confiance des suiveurs.
- Mettre les gens en phase : faire en sorte qu'ils acceptent de travailler ensemble à la réalisation d'objectifs déterminés en commun. Le projet d'établissement, ici, est l'affaire de tous.
- Motiver les autres, faire qu'ils aient envie de se lever le matin pour venir prendre leur part des activités de l'établissement. Montrer l'exemple.
- Avoir de l'attention, de l'empathie pour les collaborateurs, s'occuper de leur travail en les considérant comme des hommes et des femmes ayant des besoins et susceptibles d'émotions.
- Etre porteur de sens : donner des valeurs, un sens au travail.

- Manifester un engagement personnel au service du projet commun, se montrer passionné et communiquer cette passion » (p.39).

Indéniablement, c'est le côté humain du leader qui ressort de ces différentes attitudes. Le leader est un individu doté d'un bon sens de la communication et dont les compétences permettent d'entraîner derrière lui les autres individus. Mais c'est aussi une posture fragile, dans la mesure où elle demande une grande débauche d'énergie. Le leader doit posséder une force intérieure qui le guide et qui lui permet d'être toujours au top niveau. Très souvent, c'est l'ambition personnelle qui porte le leader vers l'avant.

Dans son ouvrage Woycikowska (2003) identifie « deux catégories de leaders : les charismatiques et les entraîneurs d'équipe. Le leader charismatique est celui sans lequel rien ne peut se faire. C'est le « grand homme » sur qui tout repose. Sa parole est d'or est tout passe par lui. Ses collaborateurs se reposent entièrement sur lui, et jusqu'à parfois en perdre leur capacité d'initiatives. Dans un registre quelque peu différent le leader entraîneur d'équipe travaille, lui, avec des équipes intermédiaires. Il s'appuie sur quelques collaborateurs proches. Avec eux il partage sa vision, il tient compte de leur avis, de leurs visions, de leurs réflexions » (p.39). Il est important de noter qu'un leadership efficace est rarement dû à l'action d'une personne unique. Typiquement, pour Bouvier (1994) « le leadership se définit comme un système d'influence sur les acteurs » (p.228). Avoir de l'influence sur les individus qui nous entoure peut faire de nous un leader. Dans ce cas, les « suiveurs » se tourneront vers nous pour trouver des solutions. Le leader est la personne de référence.

Mais alors aujourd'hui, de quel type de dirigeant a besoin une entreprise ou un établissement scolaire? Il serait très réducteur d'affirmer qu'un leader ou un manager est sans aucun doute la meilleure solution pour diriger une société. Il existe une réelle opposition de style entre le manager et le leader. Cependant, chacun s'appuie sur des compétences propres et indispensables au bon fonctionnement d'une entreprise. « Le leader agit par intuition, alors que le manager est celui qui privilégie des approches rationnelles » (Bouvier, 1994, p.228). Pour bien cerner ces deux rôles, il est important de bien faire la distinction entre la source de l'autorité ou du pouvoir de chacun. En effet, le leader possède une autorité que l'on peut qualifier de naturelle et qui lui

vient de sa personnalité et de ses attitudes face aux autres. A l'opposé, le manager possède un pouvoir qui lui a été confié par d'autres. La différence se trouve dans la vision qu'ont les individus de l'autorité qui émane de chacun. Par exemple, l'autorité du leader, imposée par sa vision et son charisme, est généralement reconnue et acceptée par le groupe. Tandis qu'un manager possède une autorité qui n'est pas toujours reconnue à l'unanimité, par manque de charisme ou bien simplement parce qu'il n'est pas un visionnaire.

Le leadership provient d'une inspiration, d'une vision ou d'une intuition qui trouve directement sa source au sein de la direction. Il suscite un engouement chez les individus qui sont dès lors incités à développer leurs potentiels et à faire face aux problèmes. Une forte culture d'entreprise permet d'instaurer et de maintenir un leadership fort. Le management reste avant tout une question de méthodes, de règles, de principes, de procédures ou d'approches pour atteindre un objectif découlant d'une vision. Le manager semble moins attrayant que le leader, cependant il n'en reste pas moins efficace et indispensable au bon fonctionnement d'une entité.

Il arrive certaines fois que le manager soit également un leader. On peut dire d'un manager qu'il est également un leader quand il est accepté « corps et âme » par l'équipe avec laquelle il travaille. Woycikowsca (2003), établit dans son ouvrage quel type de direction peut réussir dans les milieux scolaires qui se caractérisent par une grande complexité. Selon elle « il faut à la fois un management fort et un leadership fort.

- Lorsque le management est fort et le leadership est faible, on observe dans l'établissement une dérive bureaucratique : les procédures prévalent sur les initiatives. L'établissement fonctionne, il ne fera pas faillite mais ses acteurs sont peu créatifs.
- Lorsque le leadership est fort et que le management est faible, observe que les acteurs développent une grande autonomie dans leur champ professionnel. Il y a dérive si chacun fait ce qu'il veut dans le sens qu'il veut.
- Dans un établissement ou le chef développe les comportements à la fois de manager et de leader, les gens peuvent vivre dans un climat serein. La direction est indiquée, les valeurs sont partagées. Dans ce contexte, chaque réforme, chaque innovation pédagogique est une occasion de progrès. » (p.39)

Dans leur ouvrage, Robbins & DeCenzo (2004) se posent les deux questions suivantes : « Les managers doivent-ils tous être des leaders ? Les leaders doivent-ils tous être des managers? » (p.324). Selon ces deux auteurs, aucune étude n'a encore démontré que les capacités de leadership pouvaient être un handicap à la fonction managériale. Par conséquent, ils estiment que tous les managers devraient « endosser le rôle de leader » (p.324). Par contre, dans l'autre sens, la question est plus compliquée. En effet, « tous les leaders ne possèdent pas nécessairement les aptitudes requises pour exercer des fonctions de management, et tous ne devraient donc pas occuper ce genre de postes. Le fait qu'un individu puisse influencer d'autres personnes ne signifie pas qu'il soit également capable de planifier, d'organiser, de contrôler et de gérer. » (Robbins & Decenzo, 2004, pp. 324-325).

Une distinction importante existe donc entre un manager et un leader. A l'heure actuelle cependant, un établissement scolaire ou une entreprise ne semblent plus pouvoir se permettre de faire appel uniquement à un manager ou, au contraire, uniquement à un leader. Il y a bel et bien une opposition de style entre ces deux rôles, mais c'est vraiment dans leur complémentarité que se trouve probablement la clé du succès.

1.5 Le management d'entreprise : pratiques et dispositifs

1.5.1 Qu'est-ce qu'un processus de management?

« Tout manager assure globalement l'élaboration et le suivi de la politique de son établissement. Il est le garant d'une certaine philosophie de l'action et d'une éthique » (Bouvier, 1994, pp 203 – 204). Mais à travers cette mission d'ordre générale qui incombe au manager, il faut retenir qu'un processus de management se construit à travers quatre actions principales : « planifier, organiser, diriger et évaluer » (Robbins & Decenzo, 2004, p.31). Ces quatre actions proviennent des travaux d'Henry Fayol qui avait été le premier à parler d'un processus de management. Evidemment ces quatre actions sont connectées entre elle. Dans un processus de management il est obligatoire de chercher à atteindre un but. « C'est en identifiant les objectifs que les actions restent centrées et que les membres de l'organisation ne s'écartent pas de l'essentiel » (*Ibid.,* p.31). Ces quatre points vont s'imposer au manager et de leur bonne réalisation dépend le succès du processus mis

en place. C'est un processus qui doit se faire dans la continuité autour d'une réflexion qui inclut toutes les variables concernées.

1.5.2 Stratégie et culture: des moyens au service du management

La stratégie est très présente dans la réalité des entreprises d'aujourd'hui. Beaucoup d'auteurs identifient même la stratégie comme une des variables clés du management (Bouvier, 1994 Mintzberg, 1990, Probst, 1997). Pour être efficace dans un monde qui change et qui évolue constamment le management se doit d'être avant tout « politique et stratégique. Il doit effectuer des choix déterminants pour le long terme » (Bouvier, 1994, p.200). La stratégie occupe une place de choix au sein d'une entreprise. Le choix de telle ou telle stratégie peut s'avérer déterminant pour l'évolution positive ou négative d'une société. Mintzberg (1990), pense qu' « une des tâches les plus importantes qui est dévolue au manager consiste en la détermination de la stratégie de son organisation » (p. 47). Toute organisation se heurte à des problèmes. C'est pourquoi il est préférable de mettre en place une stratégie afin de pouvoir mieux gérer son entreprise au quotidien. En appliquant une stratégie on fait preuve d'anticipation, avec pour but d'atteindre des objectifs préalablement fixés sur une période déterminée. « La stratégie est ainsi le point de rencontre entre la liberté de l'organisation et l'évolution de son environnement. La stratégie n'est pas un but, c'est quasiment un processus et pratiquement l'affaire de tous » (Bouvier, 1994, p.200). Une organisation qui ne se fixe pas une vision stratégique claire et précise sur le long terme est une organisation qui stagne et qui finalement ne sera plus compétitive dans le futur.

La stratégie d'une organisation va influencer plus ou moins directement tous les acteurs qui y travaillent, car chacun est concerné par cette vision et doit faire en sorte d'y adhérer. C'est pourquoi, il se crée à l'intérieur des sociétés une culture commune.

> « Le management suppose que l'on distingue et que l'on articule des logiques différentes que l'on fasse de l'organisation un lieu de construction de sens. Il vise à faire coopérer une communauté d'acteurs à un projet dans un champ de contraintes externes et internes multiples, à gérer des paradoxes ainsi que des conflits d'idées ou d'intérêts » (*Ibid.,* p.200).

La vision stratégique mise en place va imposer une culture d'entreprise aux employés. Finalement cette culture qui est faite d'habitudes, de rituels et de procédures est une variable clé pour le management d'une organisation. La culture d'entreprise est en quelque sorte le ciment qui tient les murs en place. Par conséquent, il est difficile de la changer, car très souvent les acteurs y sont attachés et ne voient pas l'intérêt de changer leurs habitudes.

1.5.3 Le travail en équipe : une obligation pour les organisations actuelles

Le travail en équipe est vraiment ancré dans notre quotidien. Partout autour de nous les personnes travaillent en groupe, se réunissent et réfléchissent ensemble. Pourtant c'est un dispositif assez récent. « Les équipes ont été introduites par des entreprises telles que Toyota, General Foods et Volvo au début des années 70 » (Robbins &, Denzo, 2004, p.262). Depuis, ces premières tentatives le travail en équipe a fait un sacré bout de chemin au point de devenir incontournable dans toutes les organisations. Mais alors pourquoi ce mode de travail s'est-il imposé à tous à travers le monde ?

« Il est tout d'abord prouvé qu'en terme de performances, elles l'emportent sur les individus isolés dès lors que les tâches requièrent une variété de compétences, de perspectives et d'expériences » (*Ibid.,* p.262). Les différentes études qui ont permis cette conclusion ont par conséquent imposé ce dispositif de travail à toutes les organisations. « Le manager est donc condamné aujourd'hui à travailler avec les gens, et pas au-dessus d'eux, à piloter en équipe » (Woycikowska, 2003, p.194). C'est même devenu une obligation pour tous les managers. Actuellement, il n'est plus concevable de ne pas travailler en équipe.

Malgré le fait que les équipes se soient imposées au sein des organisations elles n'assurent pas pour autant une qualité et une efficacité de travail en toutes circonstances. Regrouper des personnes pour les faire travailler ensemble n'est pas aussi simple qu'on peut le penser. En effet, les ambitions personnelles, les disputes, les relations humaines sont autant de freins qui peuvent faire échouer le travail d'une équipe. De plus, prendre des décisions à plusieurs n'est pas facile, car très souvent des frustrations apparaissent. Woycikowska (2003) propose dans son ouvrage les ingrédients nécessaires pour avoir une équipe performante.

1. « Connaissance de chacun des partenaires
2. Cohésion vers un but commun
3. Confiance envers les partenaires et le leader
4. Coopération franche, comportement positif
5. Compétition stimulante parce que saine. » (p. 195)

Malgré les difficultés inhérentes à un travail collectif, les équipes n'en restent pas moins un très bon dispositif de travail, qui permet d'apporter de nouvelles perspectives à une organisation. Ces dernières permettent de réagir avec flexibilité à un environnement qui évolue très rapidement. « Le management peut s'en servir comme moyen efficace pour améliorer l'implication et le moral des employés et promouvoir la complémentarité des compétences » (Robbins &, Decenzo, 2004, p.278).

1.5.4 La délégation : une pratique pour rendre le travail plus efficace

Un manager assume un grand nombre de tâches différentes, qui demandent chacune un ensemble de compétences variées. Il est très difficile pour une seule personne de garantir un travail de qualité pour toutes les activités possibles. C'est dans cet ordre d'idée que la délégation rentre en jeu. « Parmi les compétences relationnelles d'un manager, celle qui compte le plus est sans aucun doute la capacité à déléguer efficacement. La délégation est l'outil numéro un d'un manager et l'incapacité à déléguer est la principale cause d'échec » (Nelson & Economy, 2007, p.56). A travers cette citation on se rend bien compte de l'impact très fort de la délégation sur la fonction de manager. Les auteurs vont même jusqu'à dire qu'une délégation efficace et appropriée est un élément clé de la réussite d'une organisation. Quoiqu'il en soit c'est avant tout un moyen au service du manager, pour l'aider dans ses tâches quotidiennes. Mais alors qu'est-ce que c'est que la délégation?

« La délégation est une méthode d'organisation : elle permet au dirigeant de se décharger de l'accomplissement de certaines méthodes et tâches, pour mieux se consacrer à celles dont il se charge personnellement » (Woycikowska, 2003, p.187). « L'autorité ainsi transmise s'applique sur un objet déterminé et pour une durée précise » (Bouvier, 1994, p.232). Dans ce sens c'est

vraiment une pratique qui peut être utilisée dans certaines situations et avec les personnes de son choix. Ce n'est en aucun cas une obligation.

« La délégation met en jeu deux individus, celui qui délègue, le délégateur et celui qui reçoit la délégation, le délégataire. Ainsi, donc la délégation est une affaire de personnes, une question de relations entre deux individus. Cette première remarque est capitale : l'aspect relationnel constitue le nœud de cette pratique. » (*Ibid.*, p.232). Bouvier parle d'un « nœud » et c'est là évidemment que réside toute la difficulté de la mise en œuvre de cette pratique. La délégation n'est pas un outil facilement utilisable, dans la mesure où elle implique des personnes à travers une relation.

> « Il existe deux limites à la pratique de la délégation : la manipulation et le laisser-faire. La manipulation du délégataire par le délégateur peut sembler facile, inévitable, voire dans la nature même de la délégation puisque cette relation, par essence, se place sur un plan d'inégalité. (…) Le laisser-faire est fréquemment cité dans deux circonstances : tantôt lorsque cette pratique se présente en rupture top profonde par rapport à d'autres pratiques antérieures, de type autoritaire, dans un style de direction descendante. L'emploi de ce terme est alors signe d'une profonde incompréhension : la perte de points de repères plus traditionnels ; la non-compréhension de la pratique nouvelle proposée ou installée. » (*Ibid.,* pp.232-233).

La délégation est présentée dans beaucoup de livres comme le moyen du manager, car elle permet de « mieux gérer son temps, développer la motivation des collaborateurs, installer la confiance entre deux partenaires » (Woycikowska, 2003, p.187). Cependant, on vient de voir qu'il n'est pas si simple de déléguer. Alors comment faire pour mettre en place une délégation efficace? Selon Robbins & DeCenzo (2004) pour déléguer il faut « clarifier la mission, définir la marge de liberté des collaborateurs, faire participer les employés, informer les autres et mettre en place un feed-back » (pp.387-388). Cependant, il faut également respecter certaines règles du jeu. En effet, le délégataire à le droit de refuser, le droit à l'erreur, la délégation est irréversible sauf en cas de faute grave, de plus il y a un devoir d'information des deux parties et la délégation ne supprime pas la responsabilité du dirigeant sur la tâche déléguée (Woycikowska, 2003, pp.189-190). Déléguer est une action délicate qui demande au manager de la subtilité, de la qualité dans la relation et surtout de la confiance. Ce dernier ne doit pas abuser de la délégation, mais il doit

l'utiliser en faisant appel à des collaborateurs compétents. Et c'est dans ce choix que réside toute la difficulté.

1.5.5 La communication : un outil vital pour le bon fonctionnement d'une organisation

La communication est un vaste domaine inhérent à toutes les organisations et auquel il est impossible de se dérober. « On ne saurait trop insister sur l'importance de la communication dans le travail du manager. Et ce pour la bonne et simple raison qu'elle concerne l'ensemble de son activité » (Robbins & DeCenzo, 2004, p.366). Elle peut être formelle ou informelle, interne ou externe. Quoiqu'il en soit on ne peut pas faire sans. «La meilleure des idées, la proposition la plus originale, le projet le plus subtil ne peuvent se concrétiser sans communication » (Robbins & DeCenzo, 2004, p.366). Dans ce sens la communication est un formidable outil pour transmettre de l'information.

« L''absence de communication formelle ou la mauvaise gestion de la communication informelle engendrent des rumeurs qui s'amplifient, se déforment, créant de la sorte un climat d'incertitude ou d'insécurité qui peut être lui-même à l'origine de situations conflictuelles » (Bonnet, 1995, p.57). Le manager a donc besoin de compétences pour communiquer. «Il n'est bien sûr pas question de suggérer qu'une bonne communication puisse à elle seule assurer la réussite d'un manager» (Robbins & DeCenzo, 2004, p.366). Chaque organisation doit mettre en place une politique de communication cohérente qui « implique une réflexion concernant le contenu, les partenaires intérieurs et extérieurs, ainsi que les moyens » (Bonnet, 1995, p.60). Une bonne organisation de la communication et de la transmission de l'information peuvent contribuer à créer un climat de confiance au sein de l'organisation.

> « La communication est une nécessité fonctionnelle. Elle est aussi à la base de la motivation et de la participation. A l'intérieur d'un établissement, elle met les forces dispersées en synergie, elle valorise les initiatives et les réalisations des partenaires, elle crée un climat de confiance. A l'extérieur, elle peut contribuer à créer une image de marque ou à corriger une perception désastreuse. » (Bonnet, 1995, p.58).

La communication a un impact réel et important sur tous les aspects d'une organisation. Par conséquent un manager ne doit en aucun cas la négliger et il doit s'appliquer à la gérer avec subtilité et cohérence.

1.6 Manager une organisation publique

1.6.1 Le management public

Nous avons vu auparavant quelques grandes composantes théoriques du management économique. Toutefois les directeurs d'école sont à la tête d'un établissement public. En effet, l'éducation est un des grands domaines de l'Etat, et ce dernier fournit un service dans ce domaine. Malgré le fait qu'il s'agisse d'un secteur qui découle de l'Etat, un établissement scolaire est avant tout une organisation qu'il faut gérer. Comme pour toute organisation il faut mettre en place un management approprié pour la gérer et la faire évoluer.

Revenons quelques instants sur les différences qu'il peut y avoir entre un management privé et un management public. D'une manière globale la différence est quasi inexistante.

> « Les problématiques sont similaires : atteindre des objectifs, utiliser au mieux les ressources humaines, financières, etc., même cycle de management, techniques managériales transposables. Le contexte économique et politique est similaire : même question à l'ordre du jour, local, global, mondialisation, nouvelles technologies, nouvelles attitudes. » (JL Chappelet, 2008, p.46).

Une approche globale de ces deux réalités nous permet de nous rendre compte que le privé et le public ne sont pas si différents que cela. Cependant, même si les objectifs globaux sont assez similaires, il existe des différences significatives entre ces deux orientations. En effet, Laufer et Burlaud (1980, cité par Chappelet, 2008) identifient trois raisons principales pour affirmer qu'il y a une différence entre le public et le privé :

- « Pas d'objectif facilement quantifiable comme le profit financier.
- Contraintes statutaires et budgétaires fortes (statuts de fonctionnaires, impossibilité de transférer les reliquats de compte d'une année à la suivante, prescriptions légales, etc.
- L'administration et le secteur public n'ont ni client, ni concurrence, que des administrés » (p.49).

Finalement quand on observe un peu plus dans le détail on se rend très vite compte que les différences existent et qu'elles ne sont pas négligeables. D'une manière générale il est difficile « d'appliquer le management privé dans le secteur public car:

- les objectifs ne sont pas toujours faciles à clarifier.
- faire des bénéfices n'est pas un but en soi.
- il y a 2-3 niveaux de décision (administration, élus).
- les « clients » sont aussi souvent citoyens/contribuables.
- le secteur public est sous l'œil des médias » (Chappelet, 2008, p. 57)

Une organisation publique, au même titre qu'une entreprise privée, a besoin du management pour s'organiser et évoluer positivement. Cependant, les techniques mises en œuvre doivent s'adapter au contexte particulier. En effet, les finalités sont différentes dans la mesure où l'environnement lié au marché est fortement politisé. Les managers publics doivent apprendre à manager avec les élus, qui peuvent selon les cycles avoir des attentes très différentes. En ce sens le manager public est moins libre que son homologue dans le privé. De plus, dans le public le client est également un citoyen et très souvent il est collectif, ce qui est une contrainte supplémentaire. Un manager dans le secteur public doit tenir compte de toutes ces spécificités dans l'approche de son travail, il ne peut pas les ignorer.

1.6.2 Le chef d'établissement scolaire peut-il être considéré comme un manager ?

Comme nous l'avons vu précédemment on peut très bien parler de management dans le secteur public, mais en tenant compte de certaines contraintes et particularités. L'école est un contexte très spécifique. Un chef d'établissement scolaire peut-il appliquer des concepts issus du management dans son école ?

Je pense qu'il est tout à fait possible pour la direction d'un établissement scolaire d'appliquer des principes du management dans son établissement. Cependant, cela nécessite de tenir compte des spécificités du contexte scolaire.

> « Comme tout manager il doit planifier, animer (donner une âme à l'établissement, développer son identité, sa culture), motiver, mobiliser, entraîner, négocier, écouter, encourager, observer, organiser, communiquer, savoir prendre des risques calculés, décider, contrôler, piloter, réguler et évaluer. Pour assurer tous ces rôles (ou ce rôle aux multiples facettes ?), il doit se centrer sur l'organisation qu'il dirige, sur les acteurs qui la composent et être à leur écoute tous les jours davantage. Il doit encore savoir passer de l'écoute à la parole, souvent de la parole à l'écrit et de l'écrit (ou de la parole) aux actes et aux décisions. Il a également à savoir établir des liens étroits avec l'environnement de l'établissement et tous ses partenaires. Le chef d'établissement doit aussi gérer le temps (le siens et celui des autres), gérer les conflits ainsi que les ressources humaines, matérielles et financières de l'institution qu'il dirige » (Bouvier, 1994, pp 207 – 208).

A travers cette description du manager scolaire on se rend bien compte que l'on retrouve un très grand nombre de points communs avec le manager d'entreprise. Cependant, l'environnement scolaire oblige le chef d'établissement a adapter son approche du travail. Pol Dupont (1985, cité par Bouvier, 1994, caractérise les principales facettes d'un chef d'établissement à travers cinq principes de management :

- « Principe technique : gestion, structures, organigrammes, plannings, horaires, emplois du temps,… Le chef d'établissement est un ingénieur en organisation.
- Principe humain : motivation, écoute, animation, évaluation, … Le chef d'établissement est un expert en relations humaines.

- Principe pédagogique : organisation et animation de l'enseignement, diagnostic des problèmes, propositions de formations… Le chef d'établissement est un clinicien de la pratique enseignante, c'est-à-dire s'intéressant à des situations particulières précises, à partir d'observation spécifiques et adaptées.
- Principe symbolique : mise en œuvre du projet, incarnation de sa philosophie, de ses valeurs,… Le chef d'établissement est un symbole de l'action et un garant du projet.
- Principe culturel : création et promotion de l'image de l'établissement, développement du sentiment d'appartenance à une collectivité. Le chef d'établissement est un symbole culturel » (p.208).

Les cinq principes énoncés ci-dessus sont importants dans la mesure où ils sont vraiment adaptés au contexte scolaire. Ils reprennent des éléments du management d'entreprise mais en même temps ils tiennent compte de l'environnement propre à un directeur d'école. A travers ces principes on retrouve toutes les fonctions que doit prendre en charge une chef d'établissement.

1.7 Le management pédagogique : la réalité des chefs d'établissement

Comme nous venons de le voir précédemment le chef d'établissement scolaire peut très bien être considéré comme un manager. Cependant, ce dernier doit composer avec les spécificités du domaine public et scolaire. Pour cela il doit mettre en place un management approprié aux circonstances. Dans ce sens on parle d'un management pédagogique, car il s'agit d'un management qui au moyen de procédés administratifs, de ressources humaines et matérielles propres assurent le déroulement des activités d'enseignement et d'apprentissage. De ce fait, il est impossible de parler d'enseignement sans se pencher sur la question de la pédagogie.

> « La pédagogie, c'est l'organisation des enseignements, des modalités d'enseignements, pour qu'ils soient les plus efficaces possible par rapport aux élèves. La pédagogie ainsi définie est bien distincte de la didactique propre à l'acte d'enseigner, dont on peut admettre qu'elle demeure le

> domaine réservé des enseignants ; elle relève pleinement de l'action statutaire du chef d'établissement » (Boissinot, 2005, p.43).

La pédagogie est la spécificité la plus importante dans la fonction de manager d'une école. Le chef d'établissement actuel ne peut pas manager son école sans tenir compte de ce concept. En effet des auteurs comme De Saint-Do, Henry, Pointereau, Berger-Levrault (2006) pensent que « les progrès attendus de l'école proviendront essentiellement des réponses pédagogiques que nous saurons ou non apporter aux questions qui se posent avec force à l'ensemble du système » (p.9). Ces derniers vont même plus loin en affirmant que « l'action pédagogique est déterminante pour résoudre les problèmes de l'école » (p.9). Ce qui signifie qu'au sein même d'un établissement scolaire il est impossible de laisser de côté la pédagogie au risque de manquer d'efficacité. C'est une composante essentielle du processus scolaire. Par conséquent, il faut composer avec elle en matière de management. Il faut repenser les pratiques de gestion en y incluant la pédagogie.

> « Plutôt que de la responsabilité pédagogique, il faut parler des responsabilités pédagogiques que doit exercer le chef d'établissement. Au champ classique de l'administration de la pédagogie, toujours nécessaire, s'ajoute dorénavant le champ de pilotage, l'un et l'autre se rejoignant autour du point nodal de l'évaluation. Le projet est l'outil de cette politique d'établissement dont le volet pédagogique est le noyau dur » (Boissinot, 2005, p.48).

En effet, il est important de bien administrer la pédagogie dans la mesure où cela « conditionne le bon fonctionnement de l'établissement » (*Ibid.,* p.50). Mais à cela s'ajoute l'importance du pilotage pédagogique avec lequel le chef d'établissement doit se familiariser de manière à pouvoir réaliser son travail efficacement.

> « En matière de pilotage pédagogique, le chef d'établissement ne peut évidemment prétendre à une position hégémonique. Il doit travailler avec tous les membres de son équipe pédagogique, dans le respect notamment de la liberté pédagogique des enseignants. Le pilotage pédagogique ne peut donc être qu'un pilotage concerté. Pour que les personnels de l'établissement travaillent en équipe, le chef d'établissement doit donner l'exemple » (De Saint-Do, Henry, Pointereau, Berger-Levrault, 2006, p.10).

Dans un type de management pédagogique on retrouve bien évidemment des composantes du management comme le travail d'équipe. Cette manière de travailler prend tout son sens dans une école, dans la mesure où les élèves changent d'enseignants toutes les années voire tous les deux ans. C'est pour cela que l'équipe doit déterminer ensemble les grandes lignes pédagogiques qui seront appliquées dans l'école.

Le manager d'une école doit faire en sorte de gérer son école (c'est-à-dire de faire en sorte que tout se passe bien) au même titre qu'un manager d'un magasin de chaussures gère son commerce. Cependant, le chef d'établissement doit tenir compte de la composante pédagogique dans ses choix et dans leur application. C'est pourquoi il est plus pertinent de parler d'un management pédagogique quand on s'intéresse au travail d'un directeur d'école.

1.8 Les différents styles de management

Nous avons déjà vu quelles sont les grandes lignes, fonctions et variables du management. Cependant, malgré ces apports théoriques il existe plusieurs manières de manager une entreprise. Les différents styles de management qui peuvent être utilisés au quotidien dépendent avant tout du manager. C'est lui qui amène de part son attitude, sa personnalité, ses démarches, ses approches et ses actions un style de management qui lui est propre. Mais ce dernier est également influencé par les situations dans lesquelles il évolue. Malgré le fait que le management soit quelque chose de très personnel et qui varie d'un manager à l'autre, il existe un certain nombre de styles de management qui ont été identifiés et répertoriés dans la théorie.

> « Pour les pratiques professionnelles, le style désigne un ensemble de comportements professionnels observable et dont l'observation peut être reconduite lorsque les conditions sont identiques. Les auteurs modernes parlent de styles de management pour désigner un ensemble de comportements professionnels observables destinés à assurer une fonction managériale, en distinguant la personne de ses actes. Un style de management ne se réduit pas à une somme

d'habitudes, de manies, de comportements ponctuels. Il possède une unité. Il est global, porté par un élément déterminant, par exemple par des valeurs » (Bouvier, 1994, p. 222).

Le style est un élément important du management et surtout du manager. C'est un ensemble d'éléments qui le compose et chaque manager a le sien.

« Tout manager est souvent tiraillé entre deux préoccupation : d'une part, atteindre les objectifs de l'organisation, d'autre part, rencontrer les intérêts des travailleurs. Beaucoup tentent – parfois intuitivement – de concilier ces deux éléments. L'importance relative accordée à chacun d'entre eux reflète le style de management qui a une incidence sur l'évolution de l'organisation » (Bonnet, Dupont, Godin, Huget, Paillole & Sandi, 1995, p.231).

Le style de management s'articule entre la volonté d'atteindre les objectifs et le souci de l'élément humain de l'entreprise. D'une certaine manière le manager est à la recherche d'une harmonisation entre ces deux éléments. Certains managers seront très orientés vers les objectifs alors que d'autre privilégieront les relations humaines. Quoiqu'il en soit le choix de tel ou tel style influencera l'organisation dans son ensemble.

« Afin d'exercer pleinement son métier et ses responsabilités, le CE a besoin d'être sur que chaque acteur connaît sa mission et sait ce qu'il attend de lui. En particulier les rôles, les niveaux de responsabilités et leurs articulations doivent être clairs pour les uns et pour les autres. Outre la connaissance de son propre style de management, le manager doit savoir ce que permet celui-ci, la culture dont il favorise le développement et ses limites. »
(Bouvier, 1994, 221)

De nombreux auteurs se sont penchés sur la question des styles de management. Pour l'instant c'est encore la théorie de Blake et Mouton qui fait référence. Ces deux auteurs ont élaboré une grille managériale composée de deux axes : « l'intérêt pour l'élément humain d'une part et l'intérêt pour la production d'autre part. Cela leur permet de mettre en évidence cinq principaux styles de management. Leur hypothèse de base revient à affirmer que chacun de ces styles de direction à son utilité, à condition d'être utilisé à bon escient. » (Bouvier, 1994, p.223) Sur le

schéma ci-dessous on retrouve la grille de Blake et Mouton et les cinq styles de management qu'ils ont identifiés.

Grille de Blake et Mouton[4]

[4] Bonnet, Dupont, Godin, Huget, Paillole & Sandi. (1995). *L'école et le management. Pour une gestion stratégique des établissements de formation*. De Boeck. Bruxelles (p.233)

Revenons maintenant sur les cinq styles de management proposés sur cette grille:

- Le management du laisser-faire ou anémique : le style laisser-faire s'applique à celui qui ne cherche, au jour le jour, qu'à préserver sa position, indépendamment des résultats et du climat d'ensemble. « Il se garde de prendre des risques : il se limite à relayer les directives de la hiérarchie. Il évite ou postpose constamment les décisions personnelles. Il se mure dans son bureau. Il connaît bien les textes mais s'en sert comme d'un paravent pour freiner l'initiative. C'est le prototype du déserteur » (Bonnet, Dupont, Godin, Huget, Paillole & Sandi., 1995, p.231).
- Le management social : le style leader social s'applique à celui pour qui le climat général prime sur tout et cherche, en toute circonstance, à éviter les *conflits*. « Il a pour préoccupation le bien être des acteurs. Il veille à limiter au maximum les prestations des membres du personnel. La communication se réduit souvent à une écoute plaisante. C'est le gentil organisateur » (*Ibid*., p.231).
- Le management intermédiaire ou du compromis: le style intermédiaire cherche des compromis entre toutes les tensions. « Le manager est l'homme du compromis, le diplomate qui recherche constamment la voie médiane et dont les décisions se prennent au gré du vent » (*Ibid.*, p.231).
- Le management autocratique ou autoritaire : le style autocrate s'applique à celui qui planifie, contrôle et dirige avec pour seule préoccupation, la production et les résultats. « Ce manager estime que les travailleurs ne sont qu'un moyen. Il agit seul ou avec peu de consultation. Il estime que ses ordres ne se discutent pas, persuadé qu'il agit dans l'intérêt de l'établissement. Les décisions sont unilatérales, les contrôles strictes » (*Ibid*, p.231).
- Le management intégrateur ou participatif : le style intégrateur, valorisé par Blake et Mouton, s'applique à celui qui tente à la fois d'obtenir l'engagement maximal des personnels et les résultats recherchés. « Il s'agit d'un manager qui pratique largement la délégation, encourage les initiatives, valorise le travail ou ses collaborateurs. Il personnifie le dynamisme, la participation, … mais aussi l'utopie » (*Ibid.,* p.231).

Comme nous avons pu le voir les cinq styles présentés ci-dessus sont très différents les uns des autres. Ils vont d'un extrême à l'autre. Les styles de management utilisés par les managers dans la réalité son bien entendu très souvent un mélange de ce qui a été proposé ci-dessus. On ne peut

pas dire que tout est blanc ou noir. On pourrait lister autant de styles qu'il y a de manager. Mais il faut faire attention au fait que, « le comportement varie souvent en fonction des situations et des interlocuteurs » (*Ibid*., p.232). Un manager doit être conscient de son style, mais il doit aussi être capable de « le nuancer en fonction des interlocuteurs et des circonstances. Un certain style s'impose dans un contexte donné mais peut entraîner des effets désastreux dans un autre » (*Ibid.*, p.232). Dans le même ordre d'idée Bouvier (1994) pense lui que « l'efficacité ne dépend pas que du style pratiqué. Elle est aussi fonction de sa maîtrise et, bien sûr, des caractéristiques de l'organisation ainsi que de son environnement, c'est-à-dire des situations dans lesquelles il est mis en œuvre » (p.224). C'est pourquoi, on peut penser que tel ou tel style nous paraît meilleur qu'un autre selon notre vision personnelle. Cependant, la question n'est pas vraiment de savoir quel style est idéal mais plutôt de savoir lequel est le mieux adapté à la situation présente. Le management, et par conséquent le style, doit pouvoir évoluer en même temps que l'environnement.

Un bon manager est celui qui sait combiner différents styles de management. Manager une organisation est complexe et donc il ne faut pas se restreindre à un seul type de management, ni à un seul comportement.

1.9 Conclusion sur le management

Dans ce travail je fais une distinction entre un management qui découle d'une réalité économique et qui s'applique avant tout aux entreprises, et un management plus pédagogique, qui s'applique aux établissements scolaires.

Le management de l'entreprise trouve ses fondements il y a un peu plus d'un siècle avec les travaux de Taylor, mais par la suite une multitude d'auteurs vont le reprendre et le faire évoluer. De nos jours, le management est présent à tous les niveaux de toutes les entreprises. Il est devenu un élément incontournable dans le monde des affaires. Les dirigeants doivent manager des organisations mais ils doivent aussi diriger des personnes. C'est dans ce sens que leurs qualités de leader devront apparaître, car il est impossible d'organiser et de diriger seul une organisation.

Le processus de management construit sur les quatre actions suivantes : planifier, organiser, diriger et évaluer s'est largement répandu. Des dispositifs et des pratiques comme le travail d'équipe, la mise en place d'une stratégie, la délégation ou encore la communication font partie du quotidien des organisations.

Dans la même idée d'une gestion rationnelle, les entreprises publiques ont intégré le management dans leurs structures. Cependant, le secteur public, malgré de nombreuses similitudes avec le secteur privé, a également beaucoup de spécificités avec lesquelles il doit composer. On ne peut pas gérer une école comme n'importe quel magasin. En effet, il ne s'agit pas de faire du bénéfice et il n'y pas vraiment de clients à satisfaire. De plus, le secteur de l'éducation est très vite sous le regard des médias, ce qui laisse moins de marges de manœuvre à un directeur. Ce dernier doit également faire avec des élus qui modifient souvent les structures avec des réformes. C'est à travers ces spécificités du domaine public qu'on se rend compte de la différence qui existe entre le secteur public et privé.

Cependant, malgré les différences il y a des points communs. Les directeurs d'écoles de part leurs rôles et leurs tâches ont de grosses similitudes avec les managers d'entreprise. A l'école, ils font du management, mais il s'agit d'un management que l'on peut qualifier de pédagogique. A travers leur fonction, ils vont gérer un établissement et des personnes. Ils pourront accomplir leurs tâches en utilisant différents styles de management, empruntés au management de l'entreprise. Chaque directeur a un style qui le représente dans son travail.

Deuxième partie : Le travail des dirigeants : un découpage possible par dossier

2.1 Le travail des dirigeants : que font-ils ? Quels rôles assument-ils ?

Dans une organisation le manager, le dirigeant ou le chef d'établissement est le garant de la mise en place d'un management particulier. C'est donc lui, très souvent en collaboration avec une équipe, qui va orienter la politique et la stratégie de son organisation. Son travail consiste donc à manager sa société. Mais dans la réalité du terrain qu'est-ce que cela signifie vraiment ?
Henry Mintzberg est le premier à s'être intéressé de très près au travail des managers. Il a observé minutieusement le travail de cinq dirigeants ce qui lui a permis de dresser une carte des activités et des rôles des managers au quotidien.

« L'essentiel du travail des cadres observés par Mintzberg, se répartit en 5 activités principales :

1. Le travail de bureau, qui comporte les rapports, le courrier, les dossiers à traiter, les projets à mettre en forme, la préparation des réunions et conseils. La durée de ces activités varie entre quelques minutes et plus d'une heure, durée moyenne 15 minutes. Ces activités remplissent 22% du temps des cadres.
2. Les appels téléphoniques, provoqués ou reçus, prennent 6% du temps. Leur durée moyenne est de 6 minutes.
3. Les réunions programmées occupent 59% du temps et ont une durée moyenne de 68 minutes.
4. Les réunions non programmées occupent 10% du temps et ont une durée moyenne de 12 minutes.
5. La tournée des installations, requiert 3% du temps, pour une durée moyenne de 11 minutes. » (Mintzberg (1997), cité par Woycikowska, 2003, p.37)

Ce qui ressort des résultats ci-dessus c'est la durée assez courte dans l'ensemble des activités qu'exerce un manager. Non seulement ces activités sont courtes mais en plus elles sont extrêmement variées. Ce qui donne au quotidien une fragmentation de leur travail.

> « Ces activités sont, pour la plus grande partie, de la communication verbale. Le cadre est essentiellement porteur de messages en direction de ceux qu'il dirige. Tout chez lui est message : ses gestes, ses mots, ses intonations. Le dirigeant est regardé, écouté et interprété. Il doit être vigilant en permanence sur ce qu'il délivre par ses paroles ou son comportement » (Woycikowska, 2003, p.38).

L'importance de la communication, comme nous l'avons déjà soulevé dans un précédant chapitre, est indiscutable dans le métier de dirigeant. De part son rang, le manager se trouve « en haut ». Par conséquent, c'est vers lui que converge les regards, les questions et les attentions. En effet, la force de ce métier réside probablement dans la capacité du manager à gérer l'imprévu et à jongler avec les différentes situations qui se présentent à lui. On est loin de la définition du manager qui planifie précisément son emploi du temps et qui s'y tient. La réalité du terrain l'oblige à s'adapter aux circonstances.

Les dirigeants à travers leur travail exercent différents rôles. Nous allons maintenant revenir sur les dix rôles essentiels des dirigeants selon Henry Mintzberg. Il est vrai que ces observations ont été faites sur des dirigeants d'entreprise appartenant au monde économique, cependant je pense que tout chef d'établissement peut facilement se retrouver dans les différents comportements décris ci-dessous.

Selon Mintzberg (1997, cité par Woycikowska, 2003) ces rôles appartiennent à « trois grandes catégories : les rôles de contact, les rôles d'information et de communication et les rôles du domaine de la décision.

Les trois rôles interpersonnels pourraient être qualifiés de rôle de contact:

- Symbole : représenter l'entreprise, accueillir des visiteurs, signer des documents officiels
- Leader : être le chef, se livrer à toutes les activités impliquant des employés (motiver, encourager, recruter, former, etc.)
- Agent de liaison : conserver le réseau naturel de contacts externes, mais aussi interne.

Les trois rôles informationnels qui touchent de très près à la communication:

- Observateur actif : rechercher et collecter une foule d'informations afin de mieux cerner l'organisation et son environnement. Pour cela il faut lire les journaux et les rapports, entretenir les contacts personnels.

- Diffuseur : transmettre des informations reçus d'autres employés à des membres de l'organisation. Pour cela il faut organiser des réunions d'informations, faire des annonces pour diffuser l'information.
- Porte-parole : transmettre des informations à des intervenants externes. En organisant des réunions de direction, en fournissant des informations aux médias.

Les quatre rôles décisionnels :

- Entrepreneur : rechercher dans l'organisation et son environnement des occasions d'avancer et lancer des projets d'amélioration pour instaurer des changements, contrôler l'élaboration de certains projets. Pour cela il faut organiser des séances stratégiques et de discussion pour mettre au point de nouveaux programmes.
- Régulateur : mettre en place des actions de corrections lorsque l'organisation doit faire face à des problèmes majeurs.
- Répartiteur de ressources: attribuer des ressources en tout genre (matérielles, de territoire, humaines) selon une stratégie. Pour cela il faut planifier, demander des autorisations, réaliser toute activité relevant du budget et de la programmation.
- Négociateur : représenter l'organisation lors des négociations (au niveau des ressources, de l'évolution des structures, des changements). Pour cela il faut participer à des négociations avec les syndicats et/ou les fournisseurs. » (p.41)

A travers ces dix rôles on se rend bien compte de la très grande variété inhérente au métier de dirigeant. Cette variété est sûrement ce qui rend ce métier attrayant mais en même temps difficile. Au quotidien le manager doit pouvoir jongler avec ces rôles, il doit passer de l'un à l'autre selon la situation. Mais très souvent son travail consiste en une combinaison de plusieurs d'entre eux.

J'aimerais revenir plus en détail sur ce que font les chefs d'établissement scolaire. Que font-ils ? Selon Barrère (2006) il existe un mot qui résume assez bien le travail des chefs d'établissement : « indéfinissable ». Les contours empiriques de la profession de chef d'établissement comme ceux de n'importe quelle profession de cadre, sont immatériels. Il faut reconnaître qu'il est difficile à saisir, à quantifier, et même à qualifier. En effet, ce travail est considéré comme *perlé*, c'est à dire qu'il se compose d'une quantité de tâches apparemment dépourvues de cohérence, dissociées dans le temps et parfois dans l'espace dont il faut reconstruire la logique en « se mettant à la

place » du cadre et en connaissant les objectifs et les contraintes.[5] Il est tellement émietté, que dans le cas des chefs d'établissement scolaire, Barrère (2006) note que « les directeurs sautent du coq à l'âne quand ils décrivent leurs activités et se perdent dans leur propre narration » (p.43)

La plupart des métiers « professionnels » sont ainsi définis : ils sont conceptuels, relationnels et discontinus. Mais certains disposent d'une identité intellectuelle forte, articulée autour d'un corps de savoirs intégrés, notamment les professeurs, qui sont à la fois les collègues du directeur et le plus souvent son corps d'origine. Le métier de dirigeant d'établissement ne dispose pas d'un tel corps de savoirs composés d'une ou plusieurs « disciplines ». Il fait partie de ces métiers dont la formation est souvent articulée autour de la notion « d'études de cas » qui sont des sortes d'expériences fictives, associant la « forme scolaire » et la forme « vie réelle ».[6]

Deux faits sont d'ailleurs symptomatiques dans la description que les directeurs interrogés font de leur métier :

- l'insistance sur le fait d'avoir une identité pour « retomber sur leurs pattes » :« qui on est, comment on agit, comment on fait face aux épreuves, ça me paraît déterminant parce qu'à partir de là, vous retombez sur vos pattes et vous créez une forme de leadership qui interagit avec le contexte local ». (Gather-Thurler, De Rham 2007).
- le fait d'affirmer le rôle central de l'expérience, ce qui revient à dire qu'il n'y a pas (ou qu'ils n'ont pas reçu jusqu'ici) de corps de savoirs théoriques satisfaisants.

Selon l'ouvrage de Barrère (2006) le temps de l'activité directoriale est complexe. C'est pourquoi elle propose une typologie des temporalités, afin de comprendre les activités des chefs d'établissement. En effet, il ne s'agit ni d'une activité de flux complètement continue ni de tâches complètement discrètes, mais d'une activité alternant trois niveaux : flux, urgences et projets. Il y a donc trois temporalités de travail :

- La temporalité cyclique des formes scolaires (flux) : la journée, l'année avec ses conseils, ses conseils de classes, les notes et les fatigues ou baisses de régime bien connus de certains moment de l'année.

[5] Recherche C.A.D.R.E. *Le travail réel des directions d'institutions scolaires et sociales*, p.12
[6] *Ibid*., pp.12-13

- La temporalité des urgences : aléas organisationnels, télescopage de réunions et de travaux à effectuer, faits divers, violences, conflits, etc.
- La temporalité des projets : changements, idées de progrès et d'innovation. Cette temporalité s'effectue de manière linéaire. L'exemple le plus parlant est bien sur le projet d'établissement, qui est vraiment le fil rouge de l'évolution d'un établissement.

Pour un chef d'établissement toute la difficulté réside dans la manière avec laquelle il va *circuler dans ces registres*. En effet, le directeur va devoir organiser ses activités de manière à ne pas se faire envahir par une tâche en particulier. Pour cela il peut mettre en place « des stratégies d'ajustements permanents et des sortes de ruses et de bricolages pour passer d'une couche temporelle à l'autre : charger ses secrétaires de tâches hors de leur cahier des charges, prévoir les urgences, fabriquer des trous dans les emplois du temps des collaborateurs, etc. »[7]

Malgré la dispersion avouée du travail, Barrère (2006) le divise clairement en trois grands domaines[8], qui rappellent fortement ceux proposé auparavant par Mintzberg.

1. Le travail administratif : il s'agit du courrier, des messages électroniques, des transmissions de directives aux enseignants, etc. Ce travail est dévalorisé par les chefs d'établissement. Il peut se définir comme « le travail qui empêche de travailler ». Malgré le fait qu'il reste un travail nécessaire au bon fonctionnement de l'école, il est mal valorisé par les chefs d'établissements.
2. Le travail relationnel : on peut le diviser en deux grandes catégories. D'un côté il y a les rencontres formelles, dans lesquelles on trouve les rendez-vous et les réunions. De l'autre les relations informelles, qui se composent des tournés d'installation, de discussions sur le terrain, de réceptions non prévues des élèves ou des enseignants pour, par exemple, gérer des conflits. Dans ce domaine on trouve également l'activation des réseaux de relations pour régler des problèmes ou obtenir des avantages. Le travail de relation est mieux considéré par les dirigeants.
3. Le travail de décision : on peut également le diviser en deux catégories. D'un côté il y a les « micro-décisions » nécessaires au fonctionnement cyclique de l'établissement

[7] Recherche C.A.D.R.E. (2008) *Le travail réel des directions d'institutions scolaires et sociales*, p.13
[8] *Ibid*., p.14

(emplois du temps, composition et attribution des classes, etc.). De l'autre il y a les grands choix « politique », « prospectifs », « visionnaires », etc. Très souvent ces décisions sont liées à des projets. Le travail de décision est celui qui est le plus apprécié par les dirigeants, cependant c'est aussi celui qui semble être le plus négligé, cela à cause du poids des autres tâches.

La vision du travail des chefs d'établissement que propose Barrère n'est pas très éloignée de celle proposée par Mintzberg. Bien évidemment dans les travaux de Barrère il y a des spécificités qui touchent au domaine de l'éducation. Ces deux apports théoriques ont quand même permis de mettre en place un cadre de travail général et cohérent pour comprendre et analyser le travail des dirigeants. Il faut toutefois garder à l'esprit qu'il n'est pas facile de percevoir ce que font réellement les dirigeants, dans la mesure où leur travail a énormément de connexions avec leur environnement, ce qui évidemment va complexifier la compréhension réelle de leurs activités.

Je viens de présenter à travers les apports de Mintzberg et de Barrère les grands rôles et les grandes orientations du travail des dirigeants et plus particulièrement celui des chefs d'établissement. J'ai abordé la notion de travail mais quand est-il du concept de travail réel? De quoi s'agit-il? D'une certaine manière le travail réel se confronte au travail prescrit, « qui est établi à partir de situations théoriques, standardisées et stabilisées, alors que les situations réelles rencontrées par les travailleurs sont infiniment variables et soumises à des aléas. Le travail prescrit est de l'ordre du discours, alors que le travail réel implique de se confronter à la réalité. »[9] Quoiqu'il en soi tout chef d'établissement devra élaborer son temps de travail en fonction d'un certain nombre de tâches qui sont de l'ordre du prescrit et qui découle pour la plupart de leur cahier des charges. Cependant, il est peu probable que tout le travail effectué sur le terrain par le dirigeant soit directement consigné dans le cahier des charges. En effet, un chef d'établissement devra composer avec la réalité du terrain. Certaines fois se sont des imprévus qui bouleversent l'agenda. Dans d'autre cas se sont les objectifs personnels du directeur, dans un projet particulier, qui vont tracer les contours de son travail. Il existe une multitude de facteurs qui vont faire évoluer le travail initialement prescrit.

[9] Recherche C.A.D.R.E. (2008) *Le travail réel des directions d'institutions scolaires et sociales*, p.13

2.2 La notion de dossier : une unité de travail ?

Comme nous l'avons vu auparavant le travail des dirigeants est fragmenté car ces derniers changent souvent de tâches. Il est donc très difficile de se rendre compte de quoi se compose leur travail. Dans ce cas comment faire pour découper le travail en une unité représentative? C'est dans cette idée que le concept de dossiers apparaît. En effet, certains auteurs se sont interrogés sur la capacité de la notion de « dossier » à représenter une « unité de base du travail » des cadres (Tourmen & Mayen 2007). Ce n'est pas un hasard si cette réflexion a été menée par des chercheurs travaillant sur l'hôpital, le « dossier médical » étant l'unité d'information de base dans ce milieu professionnel. Mais alors qu'est-ce qu'un dossier ?

Le petit Larousse (2006) définit un dossier comme un « ensemble de documents réunis dans une chemise ». La définition donnée par le Petit Robert (2003) est assez intéressante car il s'agit de l' « ensemble des pièces relatives à une affaire ». « Un dossier suspendu, lorsqu'il apparaît à la fin du XIXe siècle, c'est un mode d'organisation de l'information qui s'oppose au registre, cahier sur lequel l'information doit être reportée manuellement et donc totalement homogénéisée. Dans un dossier, on peut rassembler des documents hétérogènes, par une simple décision : parce qu'on a décidé qu'ils faisaient partie du même ensemble. »[10] On peut donc conclure qu'un dossier est un ensemble d'éléments liés à un même sujet et que l'on regroupe grâce à un même support. La réflexion sur ce qu'est un « dossier » en général est essentiellement menée par des professionnels de la documentation qui conçoivent le dossier comme un ensemble documentaire, rassemblé ou éparpillé, matériel ou virtuel, susceptible d'une conservation ou d'une destruction (Cotte, 2002 ; Mas & Gagnon-Arguin, 2004). Cette catégorisation est très intéressante car elle ne limite pas le concept de dossier à une simple fourre rangée dans un bureau. Un dossier c'est avant tout un mode d'organisation de l'information, quel que soit le support utilisé. C'est quelque chose de personnel dans la mesure où on l'organise comme on veut et qu'on y met ce que l'on veut.

Dans cette recherche la notion de dossier va plus loin que le simple dossier qui est classé par ordre alphabétique dans la bibliothèque. Ce qui va m'intéresser c'est le dossier qui n'est pas classé, celui qu'on laisse sur le bureau ou alors que l'on consulte souvent sur son ordinateur. Typiquement c'est celui que l'on va échanger avec ses partenaires (secrétaires, enseignants,…) et qui contient un peu n'importe quoi.

[10] Recherche C.A.D.R.E. (2008) *Le travail réel des directions d'institutions scolaires et sociales*, p.15

Mais alors qu'est-ce qu'on met dans un dossier ? Quelles informations sont susceptibles de se transformer en un dossier? Qu'est-ce qui se cache derrière ce concept de dossiers ? Pour constituer un dossier, il faut que le travail à effectuer soit susceptible d'un « suivi » au cours du temps et que ce « suivi » soit problématique : il n'est pas scandé par des rites ou des routines. Peut-être parce qu'il s'agit de tâches nouvelles à définir ou parce que les acteurs concernés ne se rencontrent que de manière discontinue. « Le dossier est alors un substitut de la co-présence physique. »[11]

On peut identifier trois types de dossiers :

- Un dossier peut être un problème. Cependant, il ne peut pas s'agir d'un petit problème ponctuel. Pour qu'un problème soit considéré comme un dossier il faut que la résolution soit assez complexe ou que sa durée soit assez longue pour que cela justifie un suivi dans le temps. La majorité des problèmes se règlent sans dossier.
- Un dossier peut-être lié à quelque chose qui fait l'objet d'une gestion cyclique. Il s'agit alors d'un élément qui se répète ou qui revient chaque année comme, par exemple, le recrutement de nouveaux collaborateurs.
- Un dossier c'est également un support qui regroupe toutes les informations concernant un projet. Normalement tout projet nécessite l'ouverture d'un dossier. Mais à l'inverse tous les dossiers ne sont pas des projets.

Le dossier est typiquement ce que l'on appelle un « objet intermédiaire ». D'abord au sens où l'emploie la sociologie des sciences (Vinck 1999) dans la mesure où il est une sorte de « brouillon » ou de « prototype ». Dans ce cas, lorsqu'il aboutit, il n'existe plus. « Sa raison d'être est donc cet aspect intermédiaire ».[12]

Le dossier est une manière d'organiser l'information et dans ce sens il matérialise des intentions. Ce qui veut dire qu'il permet de regrouper non seulement des éléments tangibles, mais aussi des éléments non tangibles sous la même dénomination. D'une certaine manière en regroupant différents éléments cela donne une cohérence à l'action discontinue et parfois incompréhensible

[11] Recherche C.A.D.R.E. (2008) *Le travail réel des directions d'institutions scolaires et sociales*, p.15
[12] *Ibid*., p.15

du dirigeant. Telle conversation anodine, telle réunion, telle dispute, tel arrangement peuvent (parfois) être renvoyées à un dossier, et prendre sens grâce à lui.[13]

Comme tout découpage du réel, le découpage de l'action en dossier n'est jamais neutre. En effet cela sous-entend une priorisation du travail. Le chef d'établissement agit grâce à des « symboles », en proposant des découpages du réel. « Le dossier est en réalité l'une, et peut être la principale forme symbolique manipulée par le dirigeant pour découper le réel et agir sur le fonctionnement de son organisation. »[14]

Enfin, le dossier est pétri des savoirs professionnels du chef d'établissement. Des savoirs forcément intermédiaires eux aussi, ni théoriques, ni organisés, ni complètement réalisés, mais bien réels. Des savoirs pour l'action, pour négocier, pour séduire ou pour contraindre. Des savoirs techniques, scientifiques, sociaux ou psychologiques.

Mais alors peut-on envisager toute l'activité des dirigeants d'établissement à partir de la notion de « dossier » ? D'un côté non, parce que bien sûr, tout le travail du dirigeant n'est pas « objectivé » sous forme de dossier. Le travail purement routinier, le travail purement relationnel (entretenir des relations juste pour ne pas s'éloigner des autres, sans autre but précis), ne sont pas des travaux de dossier. Tout ce qui est guidé par des rites n'a pas besoin de dossier pour exister. D'un autre côté oui, parce que le dossier est un opérateur logique du travail de dirigeant[15].

En même temps, le travail de dossier est une tentative de l'individu ou du groupe pour « durcir » ou « objectiver » du « mou » : formaliser de l'informel, rendre procédural un savoir dispersé. Construire un dossier, avec ses acteurs (mouvants) et ses objets, ses objectifs et des résultats, c'est aussi construire une épreuve dont on va sortir gagnant ou perdant. Cette épreuve résulte d'une objectivation progressive. Plus elle se précise, plus l'enjeu et le risque sont grands : la définition du succès ou de l'échec se précise, se publicise et il est de plus en plus difficile d'ignorer le verdict. Par ailleurs, l'objectivité même du dossier (sa pertinence et son cadre) peut être remise en question.

[13] Recherche C.A.D.R.E. (2008) *Le travail réel des directions d'institutions scolaires et sociales*, p.15
[14] *Ibid*., p.15
[15] *Ibid*., p.15

2.3 Conclusion : la notion de dossiers comme composante du travail réel des dirigeants

Il n'est pas facile de se rendre compte de ce que font les dirigeants pendant leur travail. En effet, tout semble converger vers le fait qu'ils enchaînent les activités de manière assez rapide et discontinue. Cependant, grâce aux observations de Mintzberg sur le travail et à sa description des différents rôles des dirigeants cela a permis de mieux cerner leur travail. Ainsi, je dispose d'une base solide pour analyser le travail des dirigeants. Tout en sachant que se sont des rôles qui à la base proviennent du monde de l'entreprise et que dans certains cas il faudra les adapter aux spécificités scolaires.

Il est très important de garder à l'esprit que dans la suite de cette recherche les dossiers vont être un élément principal. En effet, ils sont présents dans le travail des chefs d'établissement et dans une certaine mesure ils sont un indicateur de ce que font vraiment les directeurs sur le terrain. Ils vont me permettre de découper le temps de travail en différentes parties. Certains de ces dossiers proviennent du cahier des charges) des directeurs d'école, d'autres pas, mais dans tous les cas ils font parties intégrantes du travail réel que les chefs d'établissement effectuent chaque jour sur le terrain. Dans ce sens ils sont un indicateur intéressant des pratiques et des actions professionnelles menées au quotidien.

Troisième partie: Le contexte de l'enseignement primaire genevois

3.1 Historique d'une nouvelle fonction

Cette nouvelle fonction de directeur d'école est très récente, cependant cette réorganisation s'inscrit dans une délibération qui existe depuis bien longtemps. En effet, en 1994 l'instauration de la rénovation, voulue et soutenue par le département de l'instruction publique, avait pour vocation de travailler sur trois axes principaux :

- Individualiser les parcours de formation
- Apprendre à mieux travailler ensemble
- Placer les enfants au cœur de l'action pédagogique

La mise en place de cette rénovation s'inscrivait dans un courant de modernisation des systèmes éducatifs. Il s'agissait vraiment d'une révolution pour l'enseignement primaire genevois. La fin des années 90 et le début des années 2000 ont été mouvementés. En effet, mettre en place cette rénovation ne s'est pas fait sans heurts et désaccords entre les différents acteurs de l'école. C'est dans cette période de changement que s'est crée un mouvement de résistance organisé à cette rénovation : l'association refaire l'école (ARLE)[16]. Avec l'apparition d'ARLE la rénovation va trouver un adversaire de taille. On va donc assister pendant plusieurs années à une bataille d'idéologies entre les différents partisans des deux camps. C'est en septembre 2006 que l'ARLE obtient sa plus belle victoire en obtenant grâce à un scrutin populaire le maintien des notes à l'école primaire. Le résultat de cette votation va ébranler le département de l'instruction publique et enterrer la rénovation sous sa forme initiale.

Un peu plus tôt, en janvier 2005, Charles Beer, avait présenté ses 13 priorités pour l'instruction publique[17]. Ces dernières sont le résultat vingt-deux mois d'activités et de déplacements hebdomadaires sur le terrain. Elles « s'inscrivent dans une logique de recadrage de l'action

[16] http://www.arle.ch/
[17] http://www.geneve.ch/dip/13_priorites.asp

publique, d'évaluation et de compte rendu, basée sur des indicateurs, et dans la recherche d'un nouveau souffle en matière de concertation. »[18]

Ces 13 priorités sont en quelque sorte les grandes lignes de l'école de demain, mais elles s'appuient sur des actions déjà engagées dans le but de maintenir une certaine cohérence avec ce qui se fait déjà sur le terrain. Elles visent à permettre au système éducatif genevois de s'adapter à son public multiculturel et à lutter contre l'échec scolaire pour faire de Genève « une référence en matière d'action éducative, d'égalité des chances et de rayonnement de la culture, en plaçant cette ambition au cœur de son développement. »[19] C'est justement la 8ème priorité (Autonomie de l'établissement et partenariat avec les familles) qui est en quelque sorte à la base de l'apparition des directeurs d'écoles.

C'est en septembre 2005 que des travaux ont été lancés par le département de l'instruction publique, en concertation avec la Société pédagogique genevoise (SPG) et l'Association des inspecteurs genevois (AIG), pour mettre en place cette nouvelle fonction de chef d'établissement. Ces travaux s'inscrivaient dans une perspective plus globale de réorganisation de l'école primaire. Dans son communiqué de Presse de mai 2007, le Président du DIP affirme ainsi que : « depuis 1990 l'école primaire genevoise a vu ses effectifs croître fortement (+26%) alors que les dépenses publiques pour l'éducation ont stagné. »[20] Malgré cette évolution, les structures en place étaient restées les mêmes depuis de nombreuses années et ne permettaient plus de faire face au nouveau contexte socio-économique :

> Par exemple, la population a cru de 15% depuis 1990, la mixité sociale dans certains quartiers a disparu avec en même temps une forte augmentation des inégalités. Tout ceci a un impact sur l'échec scolaire, les problèmes sanitaires et sociaux ainsi que la montée des incivilités dans les établissements scolaires du canton »[21]

Il était donc impératif de faire évoluer le système afin de pouvoir mieux répondre aux attentes du 21ème siècle. Ce travail de réorganisation a été mené par l'ensemble des partenaires et visait « à

[18] ftp://ftp.geneve.ch/dip/13priorites.pdf
[19] ftp://ftp.geneve.ch/dip/13priorites.pdf
[20] http://www.geneve.ch/dip/
[21] Communique de presse de mai 2007 (http://www.geneve.ch/dip/)

améliorer la qualité de l'enseignement, à renforcer la cohérence et l'équité entre les établissements, à rétablir un climat de confiance en et au sein de l'institution. ». (Communiqué de presse du DIP, mai 2007)[22]. Cette réflexion a permis de déboucher en novembre 2006 sur un projet de réforme des structures de l'enseignement primaire genevois, incluant le regroupement des 164 écoles en 91 établissements scolaires, avec autant de directeurs nommés au printemps 2008. Ce nouveau mode de fonctionnement est censé renforcer la direction de proximité des établissements, en les dotant d'une autorité locale disposant de champs de compétences décisionnaires étendus en matière de suivi et d'encadrement des élèves, de gestion des ressources humaines et financières, de collaboration avec les partenaires : parents, autorités communales, services de santé, services sociaux et culturels. Il appartient à chaque établissement de mettre en place un projet d'établissement, qui sera soumis au conseil d'établissement (qui reste également à créer) et validé par la direction générale de l'enseignement primaire. Ce projet est élaboré conjointement par la direction de l'établissement et l'équipe enseignante.

Cette évolution des structures représente une véritable révolution pour l'enseignement primaire genevois, dans la mesure où il exige la mise en place d'un fonctionnement tout à fait nouveau. Le protocole signé en 2006 par les différents partenaires a permis de créer les bases d'une réorganisation de l'école genevoise dans son ensemble. En plus des changements évoqués auparavant on se dirige également vers un renforcement de la collaboration entre les directions générales de l'enseignement primaire et du cycle d'orientation. Cette nouvelle manière de fonctionner a été décidée pour une meilleure prise en compte de l'ensemble de la scolarité obligatoire. La dernière modification qu'il est intéressant de noter est la création de régions rassemblant des écoles primaires et des cycles d'orientation selon le principe de la mixité sociale, en lien avec les services de l'Office de la jeunesse

Depuis la rentrée 2008, les travaux et réflexions effectués par les différents partenaires ont débouché sur la mise en place effective de 93 chefs d'établissement. C'est une nouvelle étape qui a vu le jour dans l'optique d'améliorer la qualité de l'enseignement ainsi que la vie au sein des établissements. Chaque directeur d'école doit dorénavant assumer sa nouvelle fonction en tenant compte du cahier des charges qui a été élaboré.

[22] http://www.geneve.ch/dip

La mise en place de cette nouvelle fonction constitue une étape supplémentaire dans la réorganisation scolaire qui devrait déboucher en 2009 sur l'apparition d'une direction unique de l'enseignement obligatoire, regroupant la direction générale de l'enseignement primaire et celle du cycle d'orientation.

Cette réorganisation scolaire s'inscrit également dans le cadre de l'accord intercantonal sur l'harmonisation de la scolarité obligatoire (HarmoS)[23] qui entrera en vigueur le 1er août 2009. Ce nouveau concordat scolaire suisse a pour but d'harmoniser, pour la première fois au niveau suisse, la durée des degrés d'enseignement, leurs principaux objectifs et le passage de l'un à l'autre. Il s'agit donc d'une étape supplémentaire importante dans l'évolution du système scolaire.

3.2 Cahier des charges des chefs d'établissement[24]

Le cahier des charges officiel des directeurs d'établissements primaires genevois évoque toutes les tâches, les devoirs et les missions associés à la fonction de directeur d'un établissement primaire genevois. Il est décliné en plusieurs domaines, avec des contenus que j'ai résumé ci-dessous.

3.2.1 Position hiérarchique

Le directeur d'établissement de l'enseignement primaire est directement subordonné à la direction générale. Il siège au sein des organes réglementaires prévus, notamment au sein du conseil de région. Il est le responsable hiérarchique du personnel de son établissement. Dans le cadre des lois et règlements fédéraux et cantonaux, et dans le cadre de l'autonomie des écoles, il est responsable du bon fonctionnement de son établissement. Il est assisté dans son travail par une équipe de direction.

[23] http://www.edk.ch/dyn/11737.php
[24] Cahier des charges des directeurs d'école ftp://ftp.geneve.ch/dip/actu/080416_dir-e.pdf

3.2.2 Mission générale

La mission générale d'un directeur d'établissement consiste prioritairement à mettre en œuvre les conditions d'une formation des élèves efficace et équitable. A ce titre, le directeur est responsable du bon fonctionnement et de l'évolution de son établissement dans le domaine de l'enseignement, du suivi collégial des élèves, de la gestion des ressources humaines, de la gestion administrative, des relations, collaboration et communication en fonction des objectifs pédagogiques du projet d'établissement.

Pour ce faire, le directeur, dans le cadre du projet d'établissement :

- assure les liens et la coordination entre ces différents domaines.
- assure dans son établissement des conditions de travail adéquates.
- organise les délégations, répartit les responsabilités et régule le travail de ses collaborateurs.
- développe des outils de pilotage et de gestion de la qualité de l'établissement.

3.2.3 Enseignement et suivi collégial des élèves

Il est important de noter que dans ce domaine le directeur travaille en concertation étroite avec l'équipe enseignante. Le chef d'établissement doit créer et développer des conditions pédagogiques favorables au travail, à la socialisation et à la réussite de tous les élèves. Pour ce faire, le directeur :

- assure le suivi et la qualité de la formation, de l'évaluation et de l'orientation des élèves.
- contrôle et régule l'application des plans d'études et des programmes ainsi que la qualité et la cohérence de l'enseignement.
- intègre les résultats des évaluations internes et externes dans la gestion de l'école.
- est responsable de la promotion de l'innovation.
- assume la responsabilité en matière de sécurité des élèves.

3.2.4 Gestion des ressources humaines

Pour ce domaine le directeur est moins en contact avec les membres de l'équipe enseignante. Quoiqu'il en soit en matière de gestion des ressources humaines le directeur :

- définit le profil de poste souhaitable des personnels à recruter.
- participe au recrutement et engage le personnel de l'établissement en coordination avec la direction générale.
- assure le suivi de la carrière des personnels ainsi que le maintien et le développement des compétences professionnelles spécifiques (entretiens périodiques, formation continue).
- gère les absences en organisant les remplacements et en octroyant des congés de courte durée.
- répond de l'affectation des postes et organise les classes.
- gère les conflits internes à l'établissement impliquant son personnel, le cas échéant avec l'appui de la direction régionale.
- encourage les activités de formation continue des enseignants.
- favorise une culture commune de collaboration et d'échange.
- suscite, encourage et développe le travail d'équipe comme source de professionnalisation
- offre un soutien individualisé ou collectif aux enseignants et collaborateurs.
- est garant de la protection de la personnalité de ses collaborateurs.

3.2.5 Gestion administrative et financière

Dans ce domaine le directeur :

- structure et gère les tâches administratives au sein de l'établissement et veille au suivi des relations administratives internes et externes.
- met en œuvre les outils de pilotage institutionnels au sein de son établissement.
- organise l'année scolaire (répartition des enseignements, des tâches administratives, matériel, locaux, horaires…).
- gère les ressources allouées à l'établissement et en assume la responsabilité.
- organise les activités financières et comptables de l'établissement.
- propose et exploite le budget d'établissement.

3.2.6 Gestion des relations, de la collaboration et de la communication

Dans ce domaine le directeur :

- assure la transmission et la circulation des informations nécessaires au travail de ses collaborateurs.
- développe une stratégie de communication et de collaboration avec l'ensemble des partenaires de son établissement (instances officielles, partenaires institutionnels, collectivités et associations locales).
- préside le conseil d'établissement et assure le suivi de ses décisions.
- apporte son soutien à la direction générale dans les dossiers relatifs à son établissement.

3.2.7 Missions supplémentaires

- Outre des actions de formation continue, et de mise en réseau auquel il est invité à participer, il lui appartient d'actualiser personnellement ses compétences. Il est régulièrement évalué par l'instance qui l'a nommé, instance qui intègre dans son évaluation les variables relatives au bon fonctionnement de l'équipe.
- Le directeur d'établissement peut participer aux tâches de la direction générale dans la mesure où celle-ci lui délègue des missions relevant de sa compétenc

Quatrième partie : Cadre conceptuel et Méthodologie

Le cadre conceptuel et la méthodologie de recherche sont deux points clés dans la réalisation de ce travail. En effet, ils représentent toute la structure de cette recherche. C'est à travers le cadre conceptuel que j'ai dans un premier temps déterminé les objectifs et les limites poursuivis par ce travail, afin de mettre en place le fil rouge qui m'était nécessaire pour formuler mes questions. Dans l'esprit de la théorie fondée que je développerai plus loin, il est évident que ce cadre conceptuel n'était pas censé rester un outil immuable. Bien au contraire, il était destiné à évoluer au fur et à mesure de l'analyse du matériel récolté. Cela m'a permis d'affiner mes questions, d'ajouter ou d'enlever certaines variables. La méthodologie, quant à elle, va permettre d'exposer de manière claire et précise l'approche épistémologique adoptée et les outils (technique d'entretien et d'analyse) que j'ai mis en œuvre pour atteindre les objectifs fixés.

4.1 Cadre conceptuel

Comme nous avons pu le constater dans le chapitre précédent, le contexte scolaire genevois est dans une phase de changement. La mise en place de chefs d'établissement au sein même des écoles (déjà largement réalisée dans de nombreux autres cantons suisses et fortement préconisée par le projet HARMOS) représente toutefois dans ce canton une révolution dans la manière d'organiser le système scolaire primaire de demain. L'apparition de cette nouvelle fonction suscite toutefois un ensemble de questions légitimes en ce qui concerne le fonctionnement, les prérogatives et les devoirs spécifiques à cette nouvelle catégorie d'acteurs. En quoi consiste réellement leur travail? Comment organisent-ils leur temps entre le cahier des charges officiel censé déterminer leur travail sur le plan légal, les sollicitations multiples de la part de la direction générale de l'enseignement primaire et leurs propres objectifs ? Quel est l'impact qu'exercera le contexte local (culture d'établissement, accueil qui leur est réservé de la part des enseignants plus ou moins acquis à l'idée d'être désormais dirigés par une autorité de proximité, exigences des parents, demandes des instances communales, etc.) sur l'organisation de leur travail? Comment dirigent-ils en définitive leur établissement scolaire ? … Ce ne sont en effet que quelques-unes des questions qui émergent dès lors que l'on se penche sur le processus en cours, dont la réalité complexe ne saurait être

saisie dans sa globalité dans le cadre d'un mémoire comme le mien. En effet, ces questions sont actuellement l'objet d'investigation d'une recherche plus compréhensive, conduite dans le cadre du Collectif de recherche d'Analyse du travail des Directions d'Etablissements Scolaires et Sociaux (CADRE)[25], et, plus spécifiquement encore, dans la thèse en cours de Laetitia Progin, intitulée *Devenir chef d'établissement. Le désir de leadership à l'épreuve de la réalité. Enquête sur l'entrée dans un métier émergeant*.

Ce mémoire s'insère dans cette recherche globale dans la mesure où ma directrice de mémoire est la coordinatrice du collectif évoqué, et dans la mesure où j'ai pu ainsi avoir accès aux documents produits par CADRE. En même temps, il est le résultat de mes questionnements personnels, en tant qu'étudiant en dernière année d'étude en licence mention enseignement et souhaitant pouvoir prochainement travailler en tant qu'enseignant dans l'enseignement primaire genevois et, par conséquent, être dirigé par une directrice ou un directeur.

C'est assez naturellement que les questionnements concernant le travail des nouveaux directeurs d'école ont émergés, car ces derniers représentent un élément important parmi les changements actuels qui touchent au domaine de l'éducation dans le canton de Genève. Cependant, ces derniers se trouvent au milieu d'un enchevêtrement de logiques, avec lesquels ils doivent composer. Dans le cadre de leur métier, ils sont quotidiennement contraints à structurer leur travail afin pouvoir répondre aux multiples sollicitations, tant institutionnelles que locales. Ce qui signifie qu'indépendamment des prescriptions précises auxquelles ils sont censés se référer pour satisfaire les exigences de leur hiérarchie, ils doivent trouver des moyens pour faire face à la complexité de leur travail réel. Ils sont contraints à organiser et à structurer leur quotidien en développant des compétences professionnelles et en affinant des outils qui leur permettent de s'affirmer dans leur nouvelle fonction. De plus ces compétences doivent leur permettre également de contribuer à produire la « plus-value » que l'école genevoise est désormais censée réaliser dans plusieurs domaines : pilotage de proximité, réussite des élèves, meilleur climat social, meilleures relations avec les parents et les autres partenaires, … pour ne citer que quelques-unes des 13 priorités du DIP.[26]

Il est donc naturel qu'en tant qu'étudiant, avec un passé académique en économie, je me demande si les théories du management issus du monde économique, et notamment les outils

[25] http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/gather-thurler/CADRE-Accueil.html
[26] http://www.geneve.ch/DIP/13_priorites.asp

conceptuels et pratiques qui leur sont associés, peuvent constituer une base de référence pour les chefs d'établissement. Le management est en effet très présent au sein de toutes les organisations et administrations, et il est systématiquement évoqué, tant dans les textes que dans les offres de formation concernant le monde scolaire. Il fait partie intégrante du travail des dirigeants d'entreprise et il est par conséquent fort probable que ce soit aussi le cas en ce qui concerne le travail des directrices et directeurs d'école.

Cette recherche n'a pas pour volonté de répondre à toutes les questions qui ont été émises auparavant. En effet ce travail se centre sur deux questions principales qu'il me paraît important de rappeler:

- ***Dans quelle mesure les directrices et directeurs de l'enseignement primaire genevois accordent-ils un rôle prépondérant au management ?***

  Chaque directeur possède une vision différente de la manière dont il faut et dont il veut gérer son établissement. Selon moi, chaque directrice ou directeur aura développé, depuis son entrée dans le métier, *sa* vision et *sa* pratique d'un mode de gestion optimal – indépendamment du fait qu'ils parviennent à le réaliser depuis leur entrée en fonction.

  Pour accéder à leur vision et pour identifier de quoi est réellement fait leur travail de tous les jours, il a été fait appel, dans cette recherche, à l'outil d'une structuration par « dossiers ». Ce choix part de l'idée que l'analyse des dossiers constitués par les directeurs permettra de mieux comprendre dans quelle mesure le management est présent dans leur travail. Par conséquent, le but de cette recherche consistera à déterminer comment les directeurs d'établissement perçoivent le management et la manière avec laquelle ils gèrent leur établissement.

- ***Peut-on considérer que les dossiers sont le reflet du travail réel des chefs d'établissement primaire ?***

  Il s'agit d'évaluer si les dossiers permettent de parvenir à une représentation fidèle du travail réel des directeurs ou bien alors s'il existe un décalage entre ce qu'ils *pensent* être des dossiers importants et le temps qu'ils y consacrent.

A travers ces deux questions principales cette recherche va essayer de comprendre comment les chefs d'établissements sont amenés (en partie consciemment, en partie malgré eux) à organiser la réalité complexe qui les entoure. En effet, ces derniers doivent organiser leur travail de manière à être efficaces afin de ne pas être débordés, mais ils doivent également chercher à satisfaire leur hiérarchie et les enseignants.

Comme déjà évoqué auparavant, j'ai choisi une entrée par dossier, tant pour structurer les entretiens, que pour guider mes futures analyses. Il était d'emblée clair pour moi que les chefs d'établissement ont des genres différents de dossiers à traiter au cours d'une année scolaire : certains s'étalant durant toute l'année, d'autres ne durant que quelques mois, voire quelques semaines ; certains sont plus spécifiquement centrés sur des aspects de gestion, d'autres sont plutôt centrés sur des aspects didactiques ou transversaux. Quoiqu'il en soit, tout découpage de leur travail en dossier suppose forcément que le directeur concerné procède à une priorisation des différents dossiers en cours. A un moment précis de l'année, il accordera plus d'importance à un dossier en particulier, tandis qu'à un autre moment ce ne sera pas obligatoirement le même dossier qui focalisera son attention et son énergie. En même temps, sa manière de structurer ses dossiers dépendra de la manière dont il parviendra à établir l'équilibre entre la part prescrite de son travail (cahier des charges, circulaires, cadences temporelles de l'année scolaire, établissement unique ou plusieurs sites, ressources existantes et dispositions architecturales, grille scolaire, etc.) et la part réelle de celui –ci : spécificités de son établissement, adhésion ou résistance du corps enseignant, possibilités ou non de déléguer des tâches, orientation plus ou moins ambitieuse du projet d'établissements, etc.

4.2 Méthodologie de recherche

Dans cette partie je présenterai la méthodologie à laquelle j'ai eu recours pour conduire ma recherche.

4.2.1 Justification et description du choix méthodologique

Comme nous venons de le voir précédemment, ce mémoire de licence tente de répondre à deux questions principales en lien avec le travail des nouveaux chefs d'établissement dans le canton de Genève.
Pour apporter des réponses à mes questions de recherche j'ai rencontré trois chefs d'établissements durant deux entretiens chacun. Il aurait été intéressant de suivre ces directeurs durant une journée ou une semaine pour pouvoir me rendre compte de ce qu'ils font vraiment sur le terrain. Vu les contraintes de temps, et vu aussi la « sensibilité du terrain »[27], je n'ai pas pu aller au bout d'une telle démarche. Hormis les documents disponibles (cahier des charges, etc.) les entretiens ont donc essentiellement constitué mon instrument privilégié de collecte de données. En accord avec Boutin (2006, p. 23) je suis tout à fait conscient qu'un entretien, même soigneusement préparé et conduit selon les règles de l'art - peut malgré tout comporter certains biais, dans la mesure où les paroles prononcées par le répondant ne seront pas toujours le reflet de faits objectifs. Cependant, ce mode opératoire m'est apparu comme le plus à même pour accéder à l'organisation de leur travail, et pour identifier sinon la totalité, du moins une majorité de leurs actions professionnelles.

Dans ce but, j'ai opté pour une approche compréhensive, à travers une grille d'entretien « semi-directive », suffisamment structurée pour me permettre de trouver des réponses à mes questionnements et, en même temps, suffisamment ouverte pour permettre aux répondants d'explorer de nouvelles pistes me permettant d'élargir le cadre conceptuel de base. Ce dernier a en effet été conçu dans une perspective provisoire et de manière à pouvoir évoluer au fil de la recherche, en fonction des apports des répondants. Dans ce sens cette recherche s'inscrit dans une démarche inductive, ce qui n'est pas forcément le pendant habituel des démarches

[27] Il n'est pas certain que mes répondants auraient acceptés d'être observés de cette manière, et ceci par un étudiant censé devenir enseignant l'année suivante. S'ajoute aussi le fait qu'une telle démarche aurait dû faire l'objet d'une demande spécifique adressée à la DGEP en juin 2008 déjà, et que ce délai était largement dépassé au moment où j'avais défini ma démarche.

managériales, qui me paraissent aujourd'hui, après mon parcours en sciences de l'éducation, susceptibles d'être trop souvent « pétries » de certitudes et peu favorables à l'identification d'éléments nouveaux. Dans les démarches inductives, l'entretien est davantage considéré comme le noyau central d'une démarche globale.

L'objectif de ces entretiens était avant tout de faire parler les chefs d'établissement, de les encourager à expliciter autant que possible leurs pratiques. Selon Kaufmann (1996), l'une des particularités de l'entretien compréhensif réside dans l'engagement réciproque de l'enquêteur et de son informateur : « L'enjeu repose sur la capacité à dépasser le niveau superficiel des propos. Ceci n'est possible qu'autant que l'enquêteur s'engage personnellement (p.52). » Pour ma part j'étais engagé dans cette démarche d'entretien, dans la mesure où il s'agit aussi un peu de mon avenir en tant que futur enseignant.

Comme je l'ai déjà évoqué plus haut, j'ai choisi d'inclure dans l'entretien, des questions formulées à partir de mon cadre conceptuel (cf. schéma cadre conceptuel p.71). Pour ce faire, j'ai invité mes répondants à parler de leurs dossiers en cours. Pour cela je leur ai demandé d'écrire sur des post-it leurs dossiers de manière à ce qu'on puisse les visualiser. Ensuite, ils ont dû les disposer sur une feuille selon un ordre de priorité. La suite de l'entretien a ensuite été fortement orientée par les choix et priorisations des répondants, en référence notamment à des concepts du management.

A la fin du premier entretien, j'ai en outre demandé à mes répondants de remplir un « semainier ». « Cela consiste à demander au directeur de remplir son emploi du temps heure par heure au cours d'une semaine de référence et cela permet de faire apparaître, y compris aux yeux du directeur lui-même, les multiples petites tâches invisibles, fragmentées souvent oubliées aussitôt faîtes. »[28] Un semainier est une sorte d'agenda, dans lequel chacun d'eux a reporté de manière plus ou moins détaillée son emploi du temps durant la totalité des journées de la semaine retenue. Ce support a permis d'avoir une vision globale des différentes activités menées par chacun des répondants et de faire des liens avec les dossiers identifiés.

[28] Recherche C.A.D.R.E. *Le travail réel des directions d'institutions scolaires et sociales*, p.19

4.2.2 L'entretien qualitatif / compréhensif

L'entretien qualitatif qui s'appuie sur une méthode compréhensive s'inscrit dans un processus qui a pour but de construire la théorie sur les faits. Les informations récoltées sur le terrain durant un entretien vont servir à construire une théorie ancrée empiriquement. En effet, selon Kaufmann (1996) l'entretien doit viser une articulation fine entre théorisation et observation, une combinaison intime entre travail de terrain et fabrication de la théorie (p.24). C'est dans ce sens que l'entretien compréhensif est bien plus qu'une simple technique de recueil de données. C'est avant tout une méthode à part entière, dans la mesure où la collecte de données est liée à l'analyse. Selon Kaufmann, la démarche compréhensive s'appuie sur la conviction que les hommes [et les femmes] ne sont pas de simples agents porteurs de structures mais des producteurs actifs du social, donc des dépositaires d'un savoir important qu'il s'agit de saisir de l'intérieur, par le biais du système de valeurs des individus (...) (p.23).
On comprend que la méthode élaborée par Kaufmann s'inscrit dans une démarche inductive : la théorie doit progressivement émerger des données, du matériel, du sens commun. L'entretien n'est donc pas conçu comme un instrument de validation d'hypothèses formulées à partir d'une théorie préalable, mais plutôt comme support d'exploration (p.15). De ce fait, il n'est pas soumis aux mêmes règles de contrôle. Kaufmann ne rejette pas totalement la recherche d'une plus grande rigueur dans l'utilisation des méthodes qualitatives mais il s'oppose fermement à une standardisation qui priverait l'entretien de sa substance, c'est-à-dire sa capacité à explorer les articulations et les processus et à dépasser les analyses de surface en accordant autant d'importance à la manière dont les choses sont dites qu'aux choses dites (pp.14-18). Il prône la recherche de principes de rigueur qui permettent de combattre le laisser-aller tout en protégeant la richesse (p.16) et la productivité inventive (p.26).
Selon Kaufmann, l'entretien compréhensif peut atteindre deux niveaux de théorisation : la modélisation sociale, qui peut servir à décrire un comportement, un processus encore mal connu ; la modélisation sociologique qui propose un nouveau groupe de concepts (p.27). Dans la présente recherche, la théorisation vise la modélisation sociale, c'est-à-dire la compréhension fine et nuancée d'un phénomène complexe.

Dans la mesure où l'entretien compréhensif s'inscrit comme déjà évoqué dans une démarche inductive, cette dernière est donc de nature évolutive. C'est-à-dire que les outils et questions

utilisés peuvent évoluer au cours de la recherche. Selon Kaufmann (1996), la grille d'entretien doit demeurer un instrument utilisé avec une grande souplesse. Il ne faut pas hésiter à la modifier pour satisfaire les nouveaux besoins. Autrement dit : la grille ne doit en aucun cas être appliquée de manière rigide, mais servir avant tout de canevas, de fil rouge, sur lequel l'interviewer se repose. Durant l'entretien ce dernier peut tout à fait déborder ou rajouter certaines questions qui lui paraissent pertinentes. Kaufmann insiste à ce propos sur le rôle primordial de l'enquêteur dans ce type d'entretien. C'est à lui de dynamiser l'entretien pour faire en sorte que les gens parlent et approfondissent leurs propos, c'est aussi à lui de réorienter le discours au fur et à mesure que de nouveaux éléments apparaissent.
Dans mon cas, la grille d'entretien a certes évolué, mais pas de manière fondamentale. En effet, certaines questions sont venues se rajouter en cours de route, mais la structure est restée la même.

4.2.3 Echantillon

Dans le cadre de cette recherche exploratoire, trois chefs d'établissements ont à été interviewés. Ces derniers ont été choisis selon leur disponibilité, avec le souci d'une représentativité du genre, et du contexte socio-économique de leur établissement. Ayant d'emblée trouvé une directrice et un directeur travaillant dans un établissement faisant partie du Réseau d'éducation prioritaire (REP), j'ai trouvé important de ne pas faire appel à nouveau à une personne travaillant dans un contexte trop semblable. Cette décision a été prise afin d'assurer une certaine variance et d'avoir un moyen de triangulation lors de mes analyses. J'ai finalement pu recruter un directeur d'un établissement en ville, ce qui m'évitait d'introduire une variable supplémentaire (ville-campagne). La taille de l'établissement, ainsi que le nombre de sites n'ont pas été retenus comme des critères de sélection.

4.2.4 Déroulement

La première étape a été de rédiger un guide d'entretien (cf. annexe 1) qui puisse me permettre de récolter un maximum de données utiles et intéressantes. Pour ce faire, je me suis basé sur un guide d'entretien déjà existant, conçu lors de la phase exploratoire de la recherche menée par C.A.D.R.E. Néanmoins, j'ai modifié quelque peu le guide existant pour lui apporter ma touche personnelle et surtout pour y rajouter des éléments manquants compte tenu de mon cadre conceptuel, notamment en ce qui concerne le domaine du management.

Cette première étape effectuée, j'ai pris contact, par téléphone, avec des directeurs d'école susceptibles d'être intéressés à participer à cette recherche. Je me suis ensuite déplacé dans leurs bureaux pour chacun des entretiens.

La récolte de données à proprement parler s'est effectuée en trois étapes. Dans un premier temps je me suis rendu dans les écoles pour y faire un premier entretien avec les chefs d'établissement (cf. annexes 2, 4, 6). Ce dernier avait pour objectifs de présenter le but de ma recherche, de faire ressortir des éléments biographiques et contextuels, puis de rentrer dans le cœur du travail en demandant au directeur d'identifier les dossiers sur lesquels il travaille. Cette partie fut ensuite complétée par une série de questions permettant de mieux comprendre le travail réel associé à ces dossiers.

Dans un deuxième temps, j'ai demandé au directeur de remplir un semainier (cf. annexes 10, 11, 12). Sur ce support qui s'apparente fortement à un agenda, j'ai demandé aux directeurs de noter toutes les activités qu'ils mènent durant une semaine, en essayant d'être le plus précis possible.

Dans une troisième étape j'ai récupéré le semainier rempli que j'ai analysé en fonction des dossiers qui avaient été identifiés, de manière à pouvoir en faire un objet de questionnements durant le deuxième entretien (cf. annexes 3, 5, 7). Durant celui-ci, le répondant fut invité à faire le lien entre son semainier et les dossiers désignés précédemment. Le reste de ce deuxième entretien fut ensuite consacré à l'approfondissement d'un certain nombre de questions en lien avec le management, dans le but de mieux identifier les spécificités des pratiques professionnelles de mes répondants.

Les données récoltées durant ces entretiens ont dans leur totalité permis de faire émerger des éléments intéressants.

4.2.5 La méthode d'analyse

Pour faire l'analyse de cette recherche je me suis basé sur la théorie fondée (Grounded Theory), basée sur les travaux de Glaser et Strauss (1967) et sur Strauss et Gobin (1990). La théorie fondée « est présentée essentiellement comme une approche inductive par laquelle l'immersion dans les données empiriques sert de point de départ au développement d'une théorie sur un phénomène» (Guillemette, 2006, pp. 32-33). Elle s'oppose en cela à d'autres modes de théorisation, peu fondés sur des données et essentiellement orientés par des analyses secondaires.

La théorie fondée part de l'idée que le chercheur construit sa théorie en interaction avec son corpus de données, dans une logique de co-construction de la réalité. Ce processus de co-construction se réalise au gré d'une série d'étapes censées garantir l'adéquation de la théorie avec les données du terrain. La qualité de cette démarche épistémologique dépend de sa capacité à expliquer les données émergeantes à partir d'un cadre conceptuel réorganisé au fur et à mesure que le chercheur parvient à identifier des patterns émergeants, cohérents et se justifiant à partir d'une mise en perspective des données.

L'idée principale de la théorie fondée est de se baser sur des données organisées en texte et résultant d'une prise de note (en l'occurrence un entretien). Ensuite, il y a toute une phase pour isoler les variables les unes des autres. Pour cela on réalise un codage ouvert du texte. Cela signifie qu'il faut identifier, nommer, catégoriser et décrire les phénomènes relatés dans le texte. Ce qui veut dire qu'il faut isoler les variables dans une phrase ou dans un paragraphe en se demandant à chaque fois « de quoi ça parle ». Une fois tous les textes codés, on regroupe les variables similaires de manière à avoir une base solide pour procéder à leur analyse.

Pour ma recherche la première étape nécessaire à l'analyse à été de retranscrire les six entretiens effectués. Afin de faire ressortir les variables intéressantes et d'établir les grandes lignes de l'analyse. Par la suite les entretiens ont été codés (cf. annexe 9). Préalablement, j'ai effectué une liste de codes (cf. annexe 8), qui reprenait les différentes variables que je souhaitais isoler.

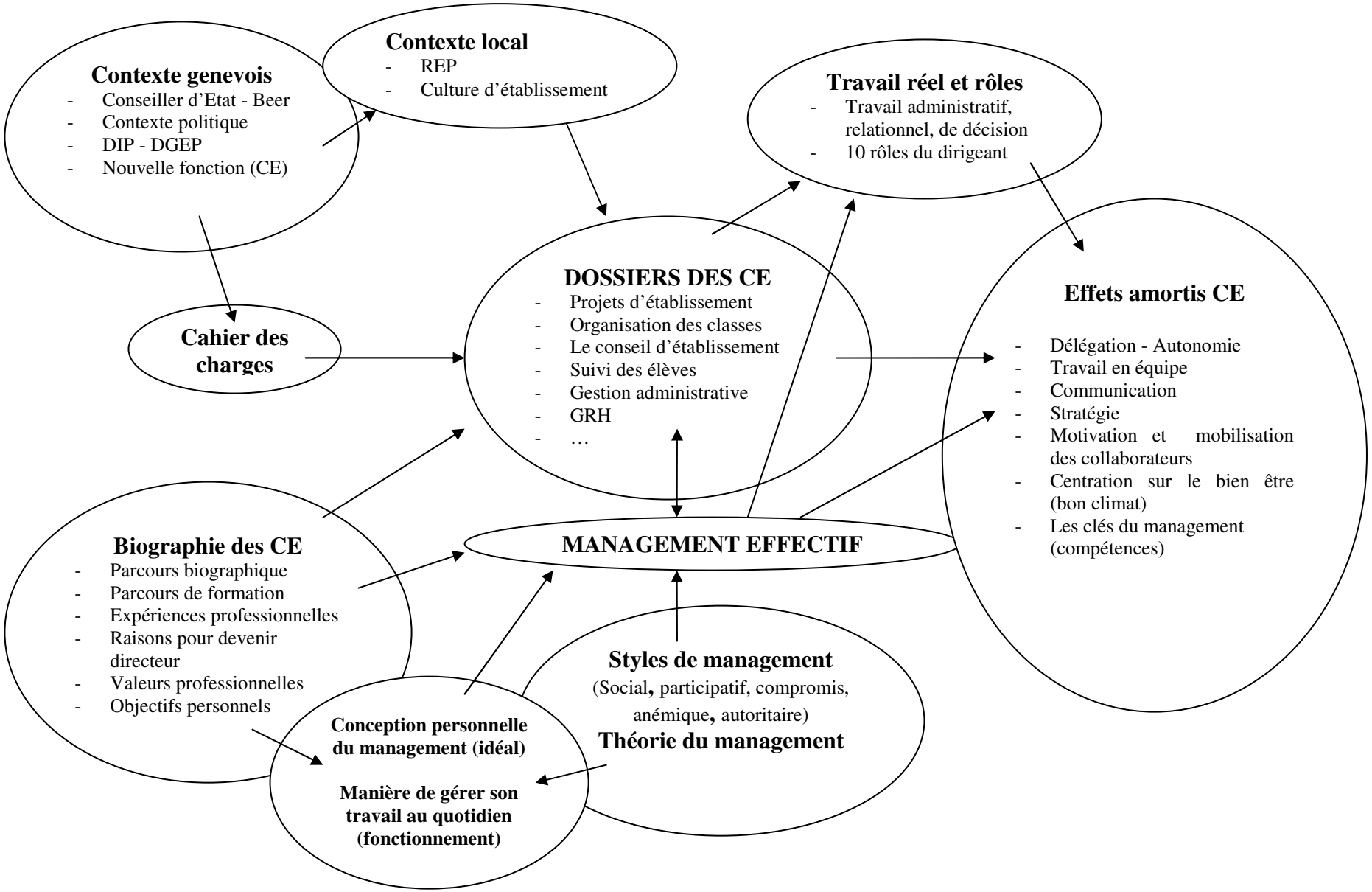
4.3 Cadre conceptuel : schéma

Le schéma qui suit a pour but de regrouper dans un cadre les différents concepts et variables qui seront utiles pour mener à bien cette recherche. Les différentes variables que l'on trouve dans ce schéma entretiennent des relations plus ou moins complexes entre elles, c'est pourquoi les interactions sont omni présentes.

Au centre de ce schéma on retrouve les deux grands axes de mon travail : « les dossiers des CE » et « le management effectif ». Dans « les dossiers des CE », on retrouve tous les différents dossiers qui peuvent faire l'objet d'une attention particulière de la part du directeur. Les différents dossiers figurant dans cette liste découlent, pour la majorité, du « cahier des charges » élaboré par l'institution, qui lui-même a été influencé par le « contexte genevois ». Bien entendu les dossiers sont également influencés par le « contexte local » selon si l'école est une REP ou s'il existe une culture d'école très développée. Les dossiers sont également influencés par la « biographie des CE ». En effet, les directeurs ont des objectifs ou des envies personnelles qu'ils cherchent à accomplir.
L'autre axe principal de ce schéma est le « management effectif ». Par ce terme j'entends le management mis en place par le directeur dans la réalité du terrain. Evidemment ce management est influencé (plus ou moins explicitement) par les différents « styles de management », ainsi que par les « théories du management » existant dans la littérature et dans la réalité économique. Cependant, la manière de manager un établissement est aussi directement influencé par la « biographie des CE ». Selon leurs parcours, leurs expériences leurs valeurs ou encore leurs objectifs les directeurs d'école auront une approche du management différente. Le « management effectif » est également influencé par la « conception personnelle du management » et par « la manière de gérer son travail au quotidien ». Ces deux variables sont elles-mêmes en interaction directe avec la « biographie des CE » et les «théories du management ». Chaque directeur a une vision du management ainsi qu'une manière de gérer son travail qui lui est propre.
Il est encore important de signaler que la recherche est orientée par le postulat que « les dossiers des CE », tout comme le « management effectif » exercent une influence significative sur le « travail réel » effectué au quotidien. En effet, les dossiers vont structurer le travail au quotidien des chefs d'établissements et par conséquent influencé leur travail. De plus la manière d'organiser leur travail (le management effectif) joue également un rôle important dans les activités que mènent un directeur d'école.

La totalité des variables évoquées produiront des « effets » sur la manière dont un directeur d'école d'organise son travail au quotidien. Dans ce contexte, la délégation, le travail en équipe, la communication, la stratégie, la motivation, la mobilisation et la recherche du bien-être sont autant de moyens ou d'outils à disposition des managers pour faire fonctionner leur établissement. De plus chaque directeur va essayer de trouver et de mettre en place des attitudes gagnantes et des compétences pour pouvoir bien manager.

Les effets que je viens d'évoquer peuvent se heurter à des résistances. En effet, manager une organisation avec des individus qui interagissent entre eux est loin d'être simple. Le chef d'établissement va devoir résoudre des conflits, que se soit avec des enseignants, avec sa hiérarchie ou encore avec des parents. Les désaccords peuvent être nombreux et il faut savoir les gérer. De plus, le directeur peut dans certaines situations se trouver balancer entre sa hiérarchie et ses enseignants. Des fois il est difficile de pouvoir satisfaire tout le monde. Le chef d'établissement interagit avec une multitude d'acteurs (interne et externe) qui ont chacun des besoins différents. De plus il doit agir en tenant compte de la réalité du terrain. En effet, un directeur planifie et organise son travail, cependant il doit (souvent?) faire face à des imprévus qu'il va devoir résoudre dans l'urgence et qui vont modifier son organisation.


Contexte genevois
- Conseiller d'Etat - Beer
- Contexte politique
- DIP - DGEP
- Nouvelle fonction (CE)
Contexte local
- REP
- Culture d'établissement
Travail réel et rôles
- Travail administratif, relationnel, de décision
- 10 rôles du dirigeant
Cahier des charges
DOSSIERS DES CE
- Projets d'établissement
- Organisation des classes
- Le conseil d'établissement
- Suivi des élèves
- Gestion administrative
- GRH
- …
Effets amortis CE
- Délégation - Autonomie
- Travail en équipe
- Communication
- Stratégie
- Motivation et mobilisation des collaborateurs
- Centration sur le bien être (bon climat)
- Les clés du management (compétences)
Biographie des CE
- Parcours biographique
- Parcours de formation
- Expériences professionnelles
- Raisons pour devenir directeur
- Valeurs professionnelles
- Objectifs personnels
MANAGEMENT EFFECTIF
Styles de management
(Social, participatif, compromis, anémique, autoritaire)
Théorie du management
Conception personnelle du management (idéal)
Manière de gérer son travail au quotidien (fonctionnement)

Cinquième partie : les dossiers et les pratiques du management des directeurs sous la loupe

Pour effectuer mon analyse je me base sur les notions qui ont été énoncées dans mon cadre conceptuel. Dans un premier temps je vais présenter les différents dossiers qui ont été listés par les directeurs. Puis, je reviendrai sur les « effets » que j'avais identifiés comme des variables en lien avec les dossiers et le management effectif. Dans le but de tisser des liens entre les dossiers et le management. Puis je vais m'intéresser à trois dossiers en particulier, qui nécessitent une attention particulière d'un point de vue managériale. Puis, je mettrai en lien les dossiers avec la notion de travail réel. Finalement, je reviendrai sur mes questions de recherche et je proposerai des éléments de réponse.

5.1 Les chefs d'établissements de cette recherche

Je vais maintenant vous présenter les trois chefs d'établissement qui ont contribués à cette recherche. Je trouve important de prendre quelques pages pour vous donner des informations à leur sujet, dans la mesure où l'analyse qui suit se base entièrement sur leur pratique. Dans les tableaux ci-dessous on trouve deux types d'information : celle qui concerne l'individu et celle qui concerne l'établissement. Toutes les informations que l'on trouve dans ce tableau proviennent des entretiens que j'ai effectués avec eux (cf. annexes 2,3,4,5,6,7). Cette brève présentation n'a pas pour objectif de faire une description précise des directeurs mais plutôt de donner des informations supplémentaires, qui permettront peut-être de mieux cerner et comprendre leurs actions.

Présentation de Largo[29]

	Descriptions / Faits
Au niveau de l'individu :	
- Background professionnel : formations, expériences	- Autre formation avant l'enseignement - Licence en science de l'éducation

[29] Prénom fictif

	- Expériences dans l'enseignement (15 ans)
- Raisons pour devenir directeur	- Opportunité d'occuper un poste de direction - Intérêts pour développer et améliorer le système
- Entrée en fonction	- Très bien passé - Stressant - Enthousiasme
- Style de leadership	- Leadership participatif ou partagé = Le directeur reste le leader principal mais il se sépare d'une partie de son autorité.
- Vision du management	- Conduite interne de l'établissement au quotidien (conduite de séance, animation de groupe) - Anticipation (idées, tendances,…) - Relation avec les enseignants, les partenaires et la direction générale - Mettre en place de bonnes conditions - Quelque chose de très global qui tourne autour de tout
- Style de management	- Insuffler de nouvelles pistes ou de nouvelles idées - Avoir toujours une longueur d'avance - Soutenir l'équipe enseignante - Booster l'équipe enseignante - Collaborateurs (Maîtres-adjoints, enseignants, secrétaire) = partenaires - Disponibilité / soutien (sans limite) => style intégrateur ou participatif !
Au niveau de l'établissement :	
- REP	Non
- Site(s)	Multi sites

- Nombre de classe	Entre 20 et 25 classes
- Quartier	Mixité sociale
- Climat dans l'établissement	Très bon

Présentation de Béatrice[30]

	Descriptions / Faits
Au niveau de l'individu :	
- Background professionnel : formation, expériences.	- Formation d'enseignante (Brevet) - Expérience dans l'enseignement (20 ans) - Expérience dans le domaine de la formation
- Raisons pour devenir directeur	- Elle aime les choses qui bougent. Après une expérience dans la formation, elle avait l'envie de faire autre chose. - Envie d'être proche du terrain - Intérêts pour cette nouvelle fonction - Participer à cette innovation
- Entrée en fonction	- Pas de sentiment de solitude (réseau de directeurs proches (région et écoles de proximité), présence éducateur) - Enthousiasme - Tornade (beaucoup de choses à faire en septembre) - Envie d'aller de l'avant - Nouveauté / Questions
- Style de leadership	- Leadership distribué - Style en lien avec sa personnalité et son parcours antérieur
- Vision du management	- 3 verbes : animer, contrôler, coordonner - En relation avec les autres
- Style de management	- Exploiter les compétences des

[30] Prénom fictif

	collaborateurs - Importance des relations humaines - Importance de l'organisation du travail - Réfléchir ensemble (confiance) - Disponibilité / Ecoute => style intégrateur ou participatif !
Au niveau de l'établissement :	
- REP	Oui
- Site(s)	1 site
- Nombre de classe	25 classes
- Quartier	Socialement défavorisé
- Climat dans l'établissement	Bon

Présentation de Maxime[31]

	Descriptions / Faits
Au niveau de l'individu :	
- Background professionnel: formation, expériences.	- Formation d'enseignant (Brevet) - Licence en science de l'éducation - Expérience dans l'enseignement (25 ans) - Impliqué syndicalement
- Raisons pour devenir directeur	- Intérêt pour le nouveau fonctionnement qui a mis les directeurs en place - Intérêts pour cette fonction
- Entrée en fonction	- Pas de solitude (présence des maîtres-adjoints et d'éducateurs) - Volonté de faire en sorte que la rentrée se passe bien.

[31] Prénom fictif

	- Inquiet à cause de certaines décisions à prendre (notamment en lien avec les RH car souci des personnes => enjeu) - A l'écoute
- Style de leadership	- Travail sur deux axes : 1. Autonomie de l'établissement (faire face à la réalité du terrain) 2. Soutien de proximité aux enseignants (confiance)
- Vision du management	- Méfiance vis-à-vis de la théorie qui se trouve dans les livres - Décalage entre le management d'entreprise et le milieu scolaire - Se voit comme un médecin chef de clinique plus que comme un chef d'entreprise
- Style de management	- Délégation - Place les enseignants devant leur responsabilité - Valorisation /considération de ses collaborateurs (secrétaire, MA, enseignant, éducateur) - Travaille avec les gens (confiance) - Dynamique / Innovation => style intégrateur ou participatif !
Au niveau de l'établissement :	
- REP	Oui
- Site(s)	Multi site
- Nombre de classe	30 classes
- Quartier	Socialement défavorisé
- Climat dans l'établissement	Bon

5.2 Les dossiers retenus par les chefs d'établissement

Chaque directeur a listé, lors du premier entretien, tous les dossiers en cours dans son établissement. Il est important de noter que les dossiers d'un directeur ne sont pas une unité figée. En effet, ils évoluent avec le directeur, mais aussi en fonction de l'année scolaire. Par exemple, il est peu probable qu'un directeur s'intéresse à un dossier « vœux des enseignants et affectation pour l'année prochaine » au mois d'octobre. Certains dossiers sont ponctuelles, d'autres cycliques et d'autres s'échelonnent sur toute l'année (par exemple le projet d'établissement).
Quoiqu'il en soit les dossiers représentent une image du travail des chefs d'établissement à un moment donné. Mais ils représentent avant tout la vision du directeur. Ce qui signifie que pour une même période dans l'année deux directeurs auront des dossiers en commun, mais également des différences.

Dans la liste des dossiers retenus, une grande majorité sont des dossiers qui sont imposés par le cahier des charges élaboré par le département de l'instruction publique. Cependant, il arrive que certain directeur crée un ou plusieurs dossiers sur des points spécifiques sur lesquels ils veulent travailler.

Je vais maintenant revenir plus en détail sur les différents dossiers évoqués par les directeurs. Pour pouvoir présenter et analyser cela avec un maximum de visibilité j'ai regroupé les dossiers dans un tableau. Ces derniers sont listés par ordre décroissant, ce qui signifie que les premiers sont ceux qui ont été évoqué par les trois directeurs. Dans ce tableau on trouve également des informations concernant la prescription du DIP, l'importance accordée par les directeurs à ce dossier, des commentaires, l'avancement du dossier et d'éventuelles citations.

5.2.1 Les dossiers évoqués par les directeurs

	Prescription	Commentaires, importance accordée par CE		Avancement du dossier	Citations
Projet d'établissement	Priorité DIP Cahier des charges	Consensus fort : - orientation commune - mise en cohérence des actions pédagogiques	3/3 Largo Maxime Béatrice	- Dossier important - Lors des entretiens les directeurs étaient dans la phase de diagnostique ou alors dans un début de rédaction.	- « Le projet d'établissement c'est ce qui détermine un peu tout » (Maxime) - « Tout part de la rédaction du projet et va vers les dossiers importants …. C'est un chalenge avec du plaisir » (Béatrice) - « Le projet… c'est un peu l'incontournable » (Largo)
Conseil d'établissement	Priorité DIP Cahier des charges	- Désaccords quant à la pertinence - Soucis pour la mise en œuvre	3/3 Largo Maxime Béatrice	- Démarrage lent - Manque d'engagement des enseignants - Elections balbutiantes	**- «** Il s'agira d'un lieu formalisé pour tout le monde ou les parents seront écoutés, leur avis sera pris en compte et ou l'école pourra expliquer ce qu'elle fait. » (Maxime)
Organisation des classes	Cahier des charges	- Dossier qui prend de l'ampleur surtout à la fin de l'année scolaire - Dossier qui fait souci surtout en fin d'année	3/3 Largo Maxime Béatrice	- Dossier activé en février- mars	- « C'est un souci déjà maintenant, parce que c'est en lien avec le projet, parce que c'est en lien avec une réalité, parce que c'est en lien avec les mouvements d'élèves, qui l'occupe toute l'année. » (Béatrice)
Suivi des élèves	Cahier des charges	- Dossier très important qui mobilise une grande partie de l'énergie des directeurs - Mettre en place les conditions les plus favorables possibles pour les élèves	2/2 Maxime Béatrice	- Dossier qui s'échelonne sur toute l'année. - Création d'une commission en début d'année. Cette dernière a eu pour but de mettre en place un support écrit pour suivre les élèves durant l'année .(Maxime)	- « une énorme problématique » (Maxime) - « l'essence du métier » (Béatrice) - « un des objectifs premiers d'un directeur d'établissement » (Maxime)

Gestion administrative	Cahier des charges	- Dossier qui prend beaucoup de temps	2/2 Maxime Béatrice	**-** Dossier qui s'échelonne sur toute l'année.	- « j'aimerais pouvoir diminuer le temps que je consacre à ce dossier » (Maxime)
Gestion des ressources humaines (GRH)	Cahier des charges	- Dossier difficile dans la mesure où il touche aux personnes. Ce n'est pas facile de dire les choses aux gens.	2/2 Maxime Béatrice	- Dossier qui court sur toute l'année mais avec différents aspects : suivi des enseignants, recrutement, situations problématiques, etc.	- « Il faut avoir beaucoup de diplomatie et en même temps il faut dire les choses sans blesser personne. » (Maxime)
Inscriptions des nouveaux élèves	Cahier des charges	- Beaucoup de temps consacré à ce dossier sur du court terme	1/1 Largo	**-** Dossier activé fin février	- « C'est nouveau mais on ne peut pas parler de plaisir » (Largo)
Devoirs + après école	Pas vraiment imposé par l'institution	- Dossier qui tient à cœur à ce directeur - Les devoirs à la maison sont une problématique pas si simple à gérer.	1/1 Maxime	**-** Création d'une commission en début d'année pour trouver des solutions tenables dans ce domaine.	- « un enjeu énorme » (Maxime) - « c'est un grand enjeu dans le quartier. » (Maxime)
Contrôler l'enseignement	Cahier des charges	- Dossier qui en est au commencement - Objectif : travailler en petit groupe pour essayer d'améliorer les évaluations	1/1 Béatrice	**-** Dossier activé en cours d'année	**- «** Cette démarche n'a pas pour but de contrôler l'enseignement au sens strict, mais plutôt d'offrir des pistes d'amélioration. » (Béatrice)
Vœux des enseignants et affectation pour l'année prochaine	Cahier des charges	- Le directeur ne semble pas se prendre la tête pour ce dossier, mais il est conscient que tout le monde n'aura pas ce qu'il désire.	1/1 Largo	- Dossier activé fin février	- « Il faudra gérer les frustrations. » (Largo)

		- Volonté d'inclure les enseignants dans le processus de décision			
Temps de travail en commun (TTC)	Cahier des charges	- Dossier de discussions et d'organisation des TTC entre la directrice et les maîtres-adjoints	1/1 Béatrice	- Dossier annuel	
Projet santé	Projet spécifique à un directeur	- Dossier qui existait avant la venue du directeur - Projet délégué à des enseignants	1/1 Largo	- Dossier qui court sur plusieurs années	- « L'objectif de ce projet est de développer le mieux manger à l'école. A terme l'idée c'est de bannir les sucreries ». (Largo)
Mise en place d'un réseau	Dossier spécifique à un directeur	- Dossier important - Volonté de faire face aux problématiques du quartier - Le directeur a un rôle important d'animation	1/1 Maxime	- Dossier mis en place dans le courant de l'année et qui devrait perdurer.	- « pour travailler ensemble et se connaître » (Maxime) - « s'inscrire dans la durée » (Maxime) - « le faire vivre » (Maxime)
Développement de la qualité	Dossier spécifique à un directeur	- Dossier important - L'objectif c'est de faire mieux et d'améliorer l'institution en terme de visibilité	1/1 Largo	- Dossier en cours, mais pour lequel on pourra peut-être observer des effets dans 4-5 ans. (Long terme)	- « permanant dans sa tête » (Largo) - « ce dossier c'est à la fois de l'enseignement, de la relation avec les parents, de la relation avec l'extérieur. » (Largo) - « ce n'est pas un point en particulier qu'il faut améliorer, c'est un tout. » (Largo)
Gestion matérielle	Cahier des charges	- Dossier simple, qui fait partie des tâches qu'il faut faire mais qui ne représente pas un intérêt particulier	1/1 Béatrice	- Dossier ponctuel	- « qui traîne depuis longtemps » (Béatrice) - « basique, mais il faut le faire. » (Béatrice)

5.2.2 Commentaires et précisions sur les dossiers

Parmi les 15 dossiers différents listés ci-dessus on se rend compte qu'aucun des directeurs ne les a tous évoqués. De plus, chaque chef d'établissement a entre deux ou quatre dossiers spécifiques à son établissement. A travers ces différents dossiers c'est toute la réalité du terrain qui apparaît. Les dossiers représentent cette réalité, mais il ne faut pas les considérer comme des éléments distincts les uns des autres. En effet, ce qui m'a frappé lors de mes entretiens c'est les très nombreux liens que font les directeurs entre leurs différents dossiers. Il y a une superposition et un emboitement qui s'effectue entre les dossiers.

Le tableau ci-dessous reprend le nombre de dossiers évoqués par chacun des directeurs.

	Largo	**Béatrice**	**Maxime**
Nombre de dossiers évoqués	6	9	8

D'une certaine manière on se rend compte à travers ce tableau que les chefs d'établissement ont identifié, à peu près, le même nombre de dossiers.

J'aimerais signaler que parmi les dossiers évoqués presque tous découlent directement du cahier des charges. Cependant, il y a quelques exceptions qui sortent des prescriptions :

- *Développement de la qualité de l'institution* (Largo)
  Ce dossier c'est en quelque sorte l'idée principale de Largo dans son établissement. Ce n'est pas un dossier, pour l'instant, qui est très visible en terme d'actions mises en place ou de temps. Cependant, c'est une volonté d'améliorer la qualité dans l'établissement sur le long terme.
- *Projet santé* (Largo)
  C'est un projet qui existe de par la volonté de l'équipe enseignante.
- *Mise en place d'un réseau* (Maxime)
  Maxime a choisi de créer un réseau avec tous les partenaires de l'école (l'éducateur social du cycle, l'ilotier, les agents de la sécurité municipale, la maison de quartier, le directeur, les maîtres-adjoints, les deux éducateurs, la fondation genevoise pour l'animation socioculturelle, l'éducateur de rue, le concierge et la responsable du

parascolaire), pour faire face aux différentes problématiques du quartier. Il a décidé de mettre en place ce réseau « pour travailler ensemble et se connaître », car cela permet d'être « beaucoup plus efficace. » A travers ce dossier on peut sentir la volonté de ce directeur de ne pas laisser l'école dans son coin, mais plutôt de l'inclure dans son environnement.

- *Devoirs + après école* (Maxime)

  Les devoirs à la maison sont une problématique qui revient dans toutes les écoles du canton. Ce dossier est d'autant plus important dans un quartier difficile où justement les enfants sont peut-être plus livrés à eux-mêmes. Dans ce sens il y a l'idée de mettre un local à dispositions des élèves de 6ème, au sein de la maison de quartier, pour qu'ils aient un endroit pour faire leur étude ensemble. Ainsi « ils ont une vie sociale et il y a un adulte qui peut les aider »

Ces quatre dossiers entretiennent quand même un lien avec le cahier des charges, dans la mesure où ils s'inscrivent dans la mission générale qui incombe à un directeur d'école. Cependant, ils existent avant tout grâce à la volonté du chef d'établissement ou de son équipe. Chaque établissement dispose d'une certaine autonomie ou liberté d'actions et c'est dans ce sens que ces dossiers font leur apparition.

Les trois chefs d'établissement que j'ai rencontré ont permis de dégager 15 dossiers différents. Cependant, le tableau ci-dessus permet de se rendre compte que seulement trois d'entre eux sont communs aux trois directeurs. Par exemple, dans le cas de Largo il n'a pas identifié de dossier concernant la gestion administrative, alors que manifestement il s'agit quand même de l'une de ses activités. Peut-être y a-t-il eu un malentendu sur le concept de dossier ? Quoiqu'il en soi on se rend compte que trois personnes qui occupent la même fonction, dans des écoles similaires, ont quand même de fortes différences dans leur liste de dossiers. Cette différence peut également s'expliquer par le fait que le concept de dossier est quelque chose de large et que l'on peut mettre ce que l'on veut sous l'appellation « dossier ». Ce qui signifie qu'il n'est pas aisé d'identifier de manière précise un ensemble de tâches et de les regrouper sous un même dossier. La dernière hypothèse que je ferai à ce sujet est liée au fait que les répondants retiennent comme dossiers ce qui leur prend, objectivement, du temps, voire leur coûte. La perception qu'ils se font de telle ou telle activité peut influencer leur choix.

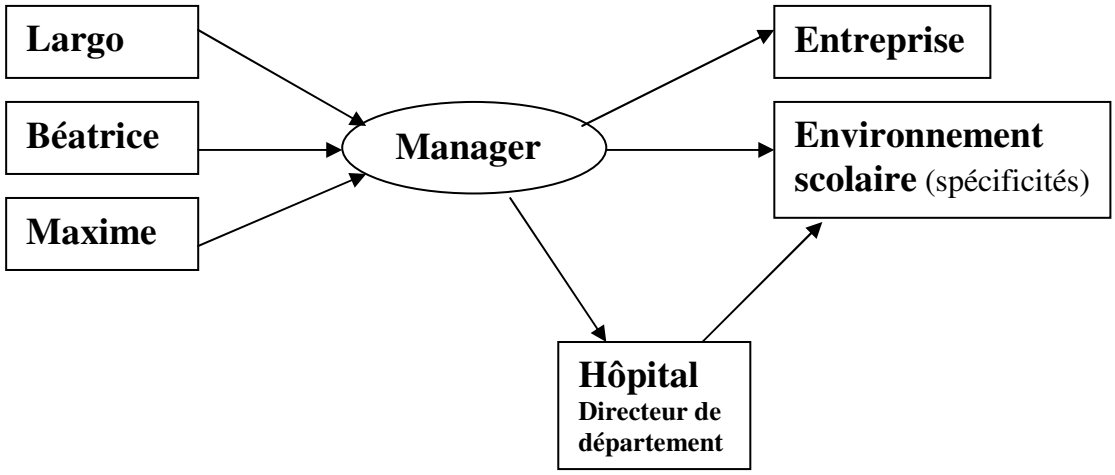
5.3 Directeur d'école – manager au quotidien

Nous avons vu auparavant, à travers les travaux de Bouvier, qu'un chef d'établissement pouvait tout à fait être considéré comme un manager. En effet ce dernier doit assumer un certain nombre de rôles identiques à ceux d'un manager d'un magasin de chaussures. Cependant, le cadre théorique de cette recherche ne nous permet pas de comparer complètement un manager d'entreprise et un directeur d'école. En effet, le contexte public et scolaire est particulier et c'est pourquoi le chef d'établissement doit manager son école en tenant compte de son environnement.

Nous allons maintenant revenir sur la vision de nos trois directeurs. Est-ce qu'ils se considèrent comme un manager au même titre qu'un manager d'une entreprise de chaussures ? Quelle(s) distinction(s) font-ils avec un manager d'un magasin de chaussures?

On pourrait penser que ces trois directeurs, faisant le même métier, apporteraient la même réponse. Cependant, cela n'a pas été le cas. Ils ont tous les trois apporté une réponse avec des nouveautés et des variations.

Le schéma ci-dessous reprend les réponses des directeurs:



Ces trois directeurs d'école ont une vision quelque peu différente les uns des autres en ce qui concerne leur identité de manager. Finalement les trois sont d'accord sur le fait d'être des managers mais le cheminement pour en arriver là est différent.

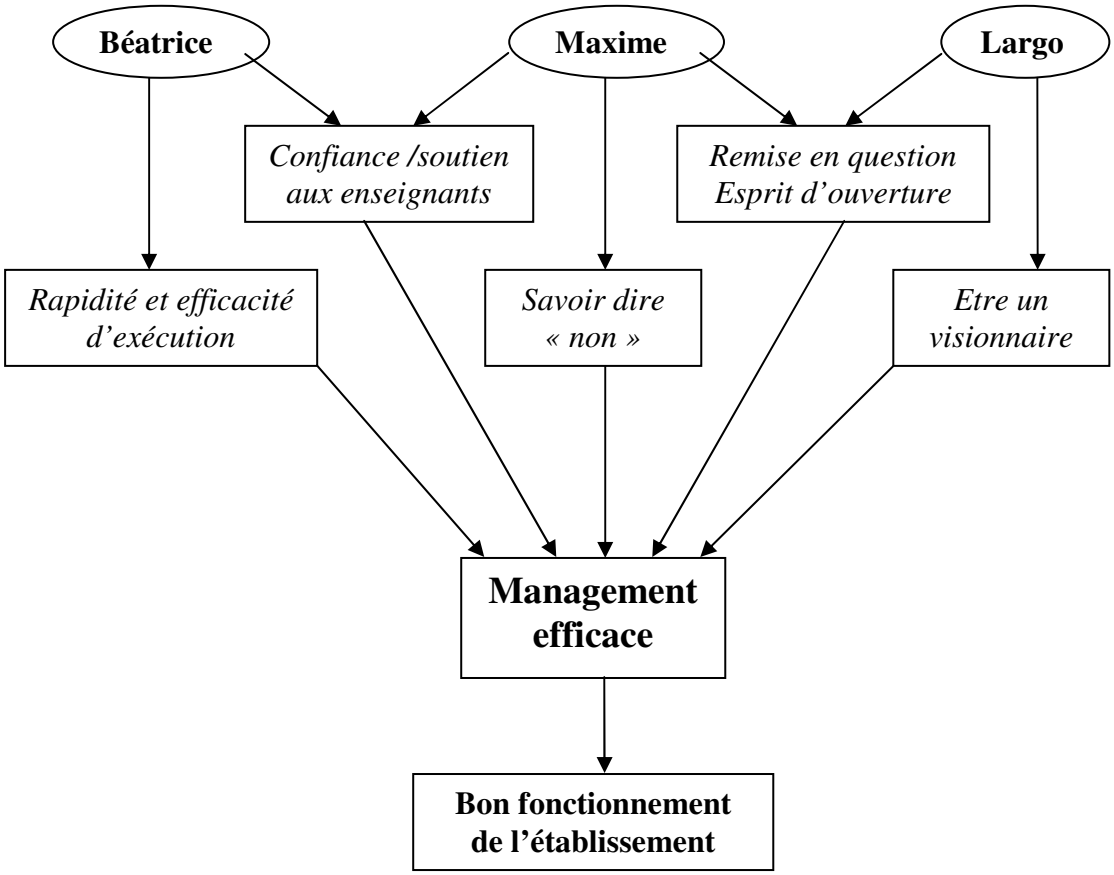
Dans un premier temps, Maxime n'a pas voulu se comparer à un manager, car pour lui un manager c'est quelqu'un « qui comme dans une usine de yaourts garanti une efficacité pour de ne pas perdre de l'argent dans des salaires inutiles ou dans des machines qui produisent peu. » Il ne se retrouve pas dans cette vision du manager. Par contre il se compare plus volontiers avec un directeur de département à l'hôpital. En effet, la dimension relationnelle et humaine prend tout son sens dans son travail. Cependant, après quelques minutes de réflexion et de discussion sur le sujet Maxime affirme qu'il est finalement peut-être un manager. Il serait un manager dans la mesure où il doit mettre en place des stratégies de mise en œuvre de dossiers importants. Dans ce sens il fait du management, et par conséquent il est un manager.

Béatrice quant à elle à une vision plus intermédiaire. En effet, elle pense « qu'on doit manager une école, comme on doit manager n'importe quelle autre entreprise. » Cependant, très vite elle nuance ces propos en disant qu'il y a une culture différente dans une école que dans une entreprise privée. Selon elle, le management est présent dans son travail, mais pas de la même manière que dans un magasin de chaussures. En effet, il existe des spécificités propres à un environnement scolaire. Il faut « manager une école, mais ce n'est pas tout à fait la même chose que pour un magasin de chaussures. » De plus elle met l'accent sur le fait qu'un manager d'entreprise a reçu une formation spécifique pour manager, tandis qu'elle a eu une formation assez légère dans ce domaine. Le manager d'école fonctionne « beaucoup avec du charisme, de la personnalité, et avec ce qu'il a fait avant, mais pas beaucoup avec des apports théoriques.»

Largo est celui des trois qui a très vite répondu à la question en disant qu'il pensait être un manager. Il a une vision de son travail qui se rapproche assez du travail d'un manager d'entreprise. Pour lui dans sa fonction il doit « faire face à des clients, gérer un budget, assurer des relations avec l'extérieur et avoir des contacts avec des gens ». Dans ce sens, un directeur d'école et un manager d'un magasin de chaussures font exactement la même chose.

5.4 Les clés pour bien manager

Etre capable de bien manager une organisation, une entreprise ou une école n'est pas donné à tout le monde. Cela demande d'avoir un certain nombre de compétences et d'attitudes qui vont faire que cela fonctionne. Dans le schéma ci-dessous les directeurs donnent leurs clés et leurs idées pour tendre vers un management efficace de leur établissement.



Les directeurs interviewés ont chacun révélé deux ou trois clés pour bien manager. Certaines propositions ont même été reprises par plusieurs directeurs. C'est le cas de la confiance et du soutien aux enseignants. Maxime pense que dans ce métier « nous avons affaire à des gens qui sont formés, il ne faut pas remettre leur professionnalisme en cause à chaque instant. » Mais attention cela ne veut pas dire qu'il ne faut jamais le remettre en question. Pour Béatrice c'est très important « d'être une personne de confiance ». C'est avant tout une nécessité. Les personnes travaillent mieux quand elles sentent que l'on a confiance en elles. Quand un

enseignant se sent soutenu par sa hiérarchie, il se sentira mieux et plus détendu dans son travail. En tant que futur enseignant je me positionne dans ce sens. Pouvoir s'appuyer sur quelqu'un quand on est dans la difficulté est un plus, mais aussi une nécessité pour le bon fonctionnement d'une organisation. Si on a peur d'être contrôlé et jugé pour toutes les actions que l'on mène on va très vite faire en sorte de prendre le moins de risque possible. Dans ce cas la dérive possible c'est d'avoir une école à l'arrêt, car les enseignants n'osent pas prendre d'initiatives.

Un directeur doit être capable de « se remettre en question » et faire preuve « d'un esprit d'ouverture ». Il est difficile de manager un établissement avec tout ce qui le compose, sans se remettre en question. Un directeur peut avoir de bonnes idées, mais il est fort probable que les enseignants en aient aussi. C'est pourquoi il est important de tenir compte de leurs propositions. En essayant au mieux de les comprendre et de les mettre en oeuvre. « Un directeur a un rôle de metteur en scène qui est très important, car il doit tenir compte du jeu des acteurs. »

Pour Maxime la dernière clé du succès est de « savoir dire non ». Pour lui c'est vraiment « le plus difficile ». Cela pourrait paraître paradoxal avec les deux premières idées énoncées ci-dessus, cependant quand on y réfléchit c'est tout à fait logique. Un chef d'établissement ne peut pas systématiquement dire oui, autrement le poids de son « oui » ne vaut plus rien. En tant que directeur il doit aussi affirmer ses croyances et ses idées, dans ce cas il ne peut pas se contenter de dire « oui » aux gens juste pour leur faire plaisir.

Béatrice pour sa part pense que « la rapidité et l'efficacité d'exécution » des tâches sont primordiales dans le bon fonctionnement d'un établissement. Selon elle, « il faut que l'information circule vite ». De manière à pouvoir être proactif et pas uniquement réactif les différents acteurs ont besoin d'avoir accès à l'information. Quand on laisse traîner certaines tâches, après on accumule du retard et finalement on peut très vite se retrouver débordé. Il va de soi que quand on est débordé on ne peut plus manager son établissement avec la même efficacité. Maxime ne l'a pas cité dans ses idées mais ses entretiens ont révélé qu'il était quelqu'un de très organisé, qui effectuait ses tâches dès que possible.

Largo pense qu'une des clés c'est « d'être un visionnaire ». Cela signifie qu'il faut être en avance sur les autres et être capable de voir les choses dans un horizon temporel de plusieurs

années. Nous avons abordé dans la théorie cette idée du dirigeant visionnaire et il s'agissait avant tout d'une des caractéristiques d'un leader. Quoiqu'il en soit il est important de pouvoir anticiper avant tout sur le court terme et le moyen terme. Mais l'importance d'une vision sur le long terme ne doit pas être négligée.

A travers les entretiens qui ont été menés, quand on parle des clés pour bien manager on se rend compte que pour les directeurs, au-delà de leur proposition, c'est avant tout une question «d'attitude » et « d'état d'esprit » qui permettent la réussite dans ce métier.

5.5 Deux savoirs faire indispensables dans une école : le travail en équipe et la délégation.

Dans le cadre théorique que j'ai exposé précédemment j'ai mis l'accent sur deux compétences clés à disposition des managers pour gérer leur organisation : le travail en équipe et la délégation. J'aimerais maintenant revenir sur ces deux savoirs faire, à travers la réalité du terrain, pour voir si ces pratiques sont utilisées et ce qu'en pensent les directeurs.

5.5.1 Le travail d'équipe

Comme nous l'avons vu dans le cadre théorique auparavant, le travail d'équipe est devenu un dispositif de travail incontournable dans toutes les organisations. Aujourd'hui, les managers ne prennent plus les décisions par eux-mêmes. Ces dernières sont le résultat d'une réflexion commune d'un ensemble de collaborateurs. Beaucoup d'auteurs sont unanimes pour dire que se passer du travail en équipe est une erreur au niveau de la gestion de son organisation. Dans une école c'est pareil, le directeur est bel et bien le chef de l'établissement, mais il ne peut pas tout faire et tout décider par lui-même. En effet, les enseignants et lui travaillent pour le bien-être de l'école. Cette notion de travail en équipe est maintenant très ancrée dans les manières de faire en vigueur, au point que même dans le cahier des charges des directeurs on trouve un point qui a pour vocation d'encourager et de développer le travail d'équipe.

A travers les entretiens que j'ai menés, je me suis intéressé au travail d'équipe au sein des écoles. Je pensais bien que les directeurs travaillaient en équipe, mais je voulais surtout savoir dans quel domaine. De plus, je me suis également intéressé aux conditions de réussite, selon eux, d'une équipe.

Comment les directeurs travaillent-ils en équipe ?

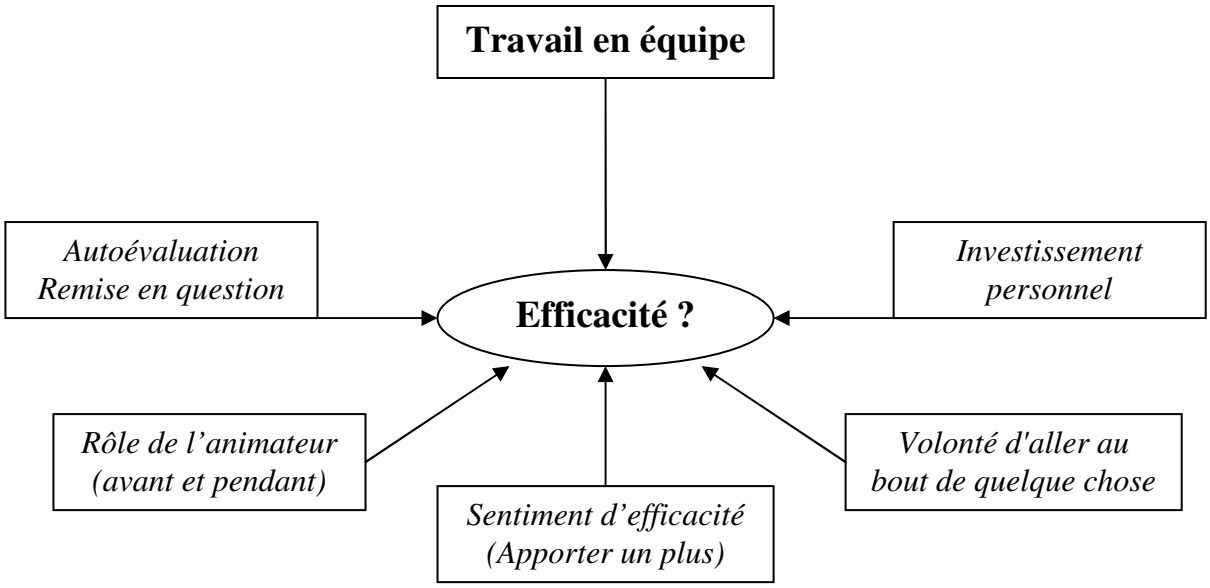
	Maxime	**Béatrice**	**Largo**
Organisation	Commissions	Bureau / TTC	Commissions
Quels domaines	4 commissions : (8 enseignants dans chaque) - Conseil d'établissement - Devoirs et après école - Projet d'établissement - Suivi des élèves	- Bureau pour le projet d'établissement (5 pers. pilotage) - TTC par cycle (hebdomadaire) selon les besoins. - TTC projet (toutes les 6 semaines) avec tous les enseignants	7 commissions : (Nombre de personnes varié.) - Projet (1 domaine) d'établissement - Projet (1 domaine) d'établissement - Projet (1 domaine) d'établissement - Pilotage projet -Conseil d'établissement - Sport /mouvement / santé - Organisation des classes (partiel)

Ces trois directeurs travaillent énormément en équipe et ils ont mis en place dans leur école une organisation pour travailler dans ce sens. Pour deux d'entre eux les équipes sont réunies dans des commissions qui travaillent sur une thématique précise et définie. Pour Béatrice, il y a une équipe qui s'occupe du projet d'établissement et qui est regroupée dans un « bureau », qui a pour but de piloter le projet. Les autres moments en équipe s'effectuent sous la forme de TTC dont l'organisation et les thèmes varient selon les besoins. On se rend bien compte à

travers ce tableau de la forte présence du travail d'équipe dans ces écoles. Maxime déclarait même : « je travaille avec les gens ». Dans son idée à travers une équipe il y a une « dynamique de partage ». Pour Largo, l'équipe c'est un bon moyen pour « s'assurer de ne laisser personne derrière ». Les personnes doivent s'impliquer dans l'école et c'est à travers une équipe que cela peut se réaliser. Quant à Béatrice, elle va même plus loin en affirmant « qu'une équipe c'est le ciment de la vie d'une école. » On se rend bien compte à travers ces morceaux d'entretien que le travail d'équipe c'est bien plus qu'un dispositif mis en place par le directeur pour respecter son cahier des charges. A travers une équipe c'est une identité commune qui se construit. C'est la base pour développer une culture d'établissement.

J'aimerais revenir quelques instants sur le schéma ci-dessous qui aborde l'efficacité des équipes. Faire en sorte que les gens travaillent en équipe c'est un début, mais le plus important c'est d'arriver à avoir des équipes performantes.

Qu'est-ce qui fait qu'une équipe est efficace?



A l'heure actuelle, regrouper des personnes pour les faire travailler ensemble n'a rien de très spectaculaire. En effet, ce mode de travail est utilisé partout, dans toute sorte d'organisation.

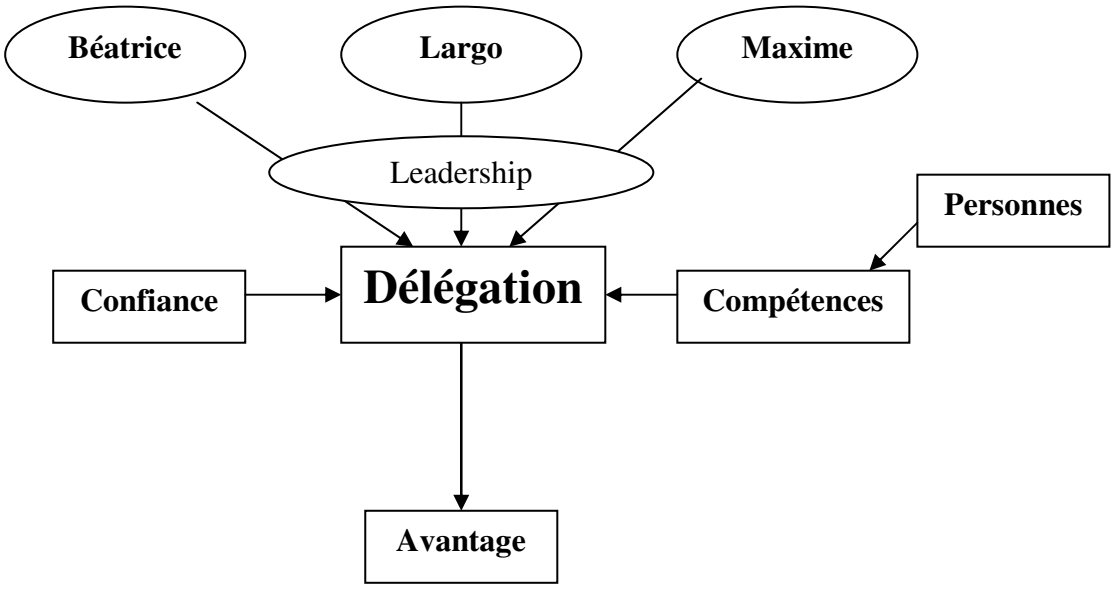
Par conséquent ce qui relève plus de la performance c'est de parvenir à être efficace à plusieurs. En effet, mettre des personnes autour d'une table pour discuter et réfléchir sur un thème n'est pas suffisant pour faire en sorte que ça marche. Le schéma ci-dessus reprend les grandes idées des directeurs pour avoir une équipe efficace. Car finalement l'efficacité c'est vraiment ce que doivent chercher à atteindre les équipes. Si on travaille ensemble juste parce que c'est sympa, tout le monde perd son temps. Parvenir à l'efficacité n'est pas une chose simple et cela demande un savant mélange des cinq points proposés ci-dessus.

Parmi les propositions énoncées par les directeurs. J'aimerais revenir plus particulièrement sur le rôle de l'animateur. Le chef d'établissement à un rôle très important à jouer dans le travail d'équipe. En effet, s'il fait partie d'une équipe de travail, il aura donc un rôle d'animateur. C'est-à-dire que c'est à lui que va revenir la charge d'animer et de gérer le groupe. Dans une équipe les partenaires sont amenés à travailler ensemble, mais il est important d'avoir un leader. C'est ce rôle que doit endosser le directeur d'école. Le leader est la personne qui amène les sujets, relance la discussion, questionne les membres, valide les décisions prises en commun, écoute les propositions, etc. Un chef d'établissement ne peut pas se dérober à ce rôle, dans la mesure où sa fonction hiérarchique le place directement dans cette posture. Après c'est à lui de s'approprier les gestes, les attitudes et les comportements qui feront de son groupe de travail une équipe efficace.

5.5.2 La délégation

Dans le cadre théorique j'ai mis l'accent sur la délégation. En effet, les différents auteurs sur lesquels nous nous sommes basés présentent la délégation comme « l'outil numéro un du manager » (Nelson & Economy). Maxime définit la délégation comme « une des choses les plus délicates et les plus importantes. Délicate parce que déléguer ce n'est pas donné à tout le monde. Importante parce qu'on ne peut pas tout faire »

Le schéma ci-dessous reprend la vision commune des directeurs en ce qui concerne la délégation.



Les trois directeurs d'école que j'ai interviewés utilisent tous à un moment ou à un autre la délégation. Ils sont tout à fait conscients du fait qu'ils ne peuvent pas tout faire et c'est pourquoi la délégation est un outil indispensable pour eux. Malgré tout ils savent que la délégation à ses limites et qu'elle n'est pas facile à mettre en œuvre. En effet, pour déléguer il faut mettre en place une relation avec la personne à qui on délègue. Mais pour cela il faut faire confiance à cette personne. Maxime pense même que « si on fait confiance on peut déléguer ». Il est très difficile de déléguer à une personne en qui on n'a pas confiance, parce qu'on ne sera pas prêt à la laisser travailler tranquillement, on voudra toujours contrôler ce qu'elle fait.

La première composante de la délégation c'est la confiance et la deuxième c'est les compétences. En effet « on délègue à des gens en qui on a confiance et qui ont les compétences. » Mais c'est sûrement là que réside toute la difficulté de la délégation ; comment savoir si quelqu'un est compétent? Comme le dit Largo « au début on ne sait pas vraiment si c'est le cas. On ne peut pas vraiment savoir si ca va marcher ou pas. »

Déléguer ne doit en tout cas pas résulter d'un coup de poker, mais plutôt d'une action réfléchie, car malgré tout c'est quand même le chef d'établissement qui est responsable. C'est pourquoi de temps à autre il faut vérifier l'avancée et la qualité du travail. Ce qui est

important c'est de se rendre compte qu'une fois qu'on délègue on doit laisser faire la personne. Béatrice disait « on délègue à des gens qui ont des compétences, à partir de là la manière de faire leur appartient. » Je pense vraiment que c'est dans cette phrase que réside la réussite ou pas de la délégation. Du moment que je fais confiance, je ne dois pas intervenir systématiquement dans la tâche que j'ai délégué. Il faut simplement jeter un coup d'œil de temps en temps.

Il y a un élément important à prendre en compte quand on parle de délégation : le leadership. En effet, Béatrice et Maxime identifiait leur style de leadership comme distribué ou partagé. S'ils appliquent un tel style de leadership dans leur établissement cela signifie qu'ils sont prêts à laisser de côté une partie de leur propre leadership. Ils se séparent d'une partie de leur pouvoir, qu'ils transfèrent à des partenaires. Cette manière de faire est en adéquation totale avec la pratique de la délégation. Pour pouvoir effectuer une délégation efficace il faut accorder une certaine autonomie de décision aux partenaires. Par exemple, les directeurs transmettent une partie de leur leadership aux maîtres-adjoints. De cette manière ces derniers peuvent assumer des tâches de manière autonome, sans avoir toujours besoin de se référer au directeur. Cependant, faire preuve d'un leadership distribué ne veut pas dire que le directeur se décharge complètement de la tâche. En effet, le chef d'établissement gardera toujours un leadership principal sur ses collaborateurs.

5.6 Parmi les dossiers retenus lesquels font appel à des compétences du management

Pour cette partie j'ai fait le choix de ne retenir que trois dossiers en particulier: le projet d'établissement, le conseil d'établissement et le suivi des élèves. J'ai décidé de me concentrer sur ces trois là, parce que d'une part se sont trois dossiers très importants pour les directeurs et d'autre part parce qu'il me paraît intéressant de voir comment le management s'imbrique dedans.

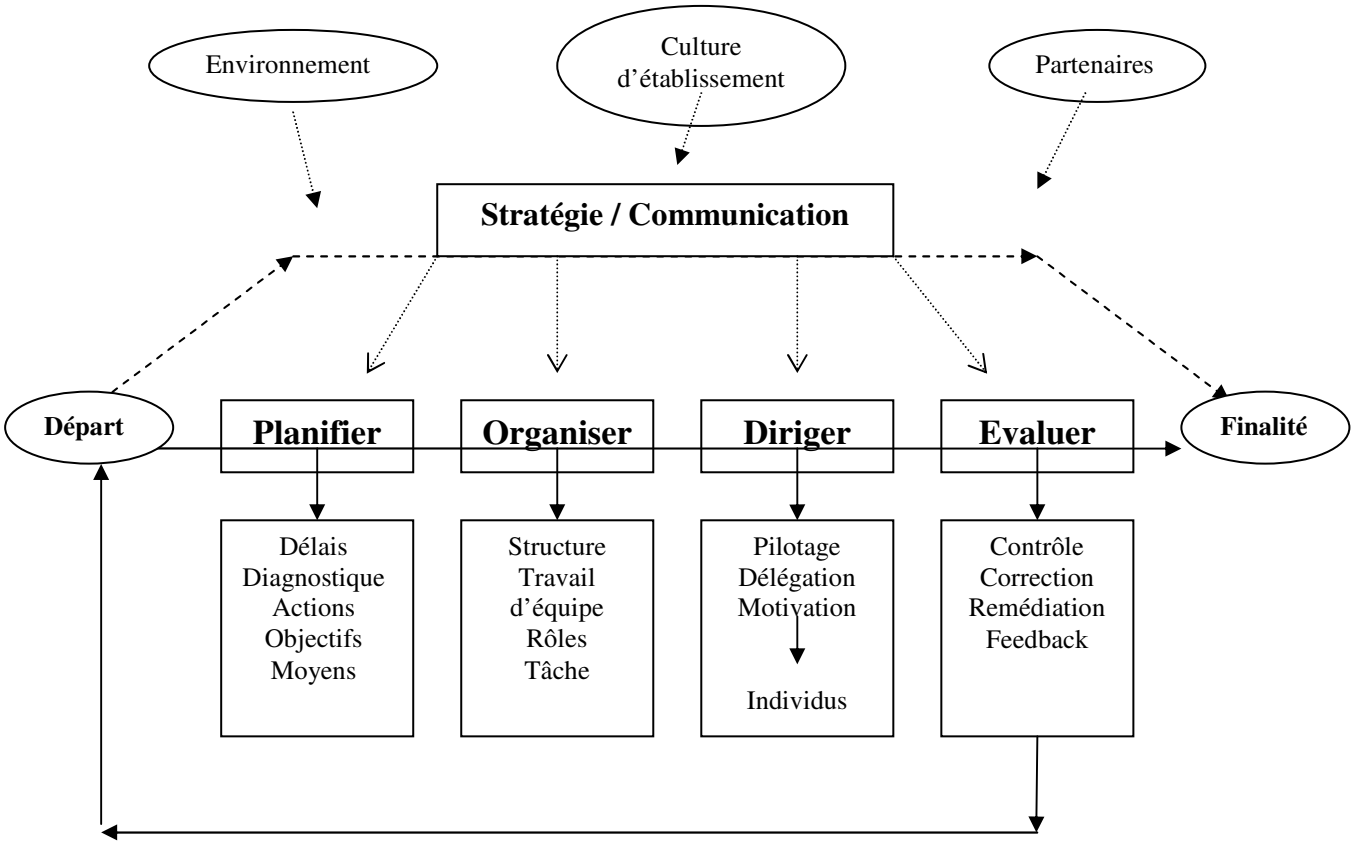
Le dossier suivi des élèves a été retenu par seulement deux directeurs, mais j'ai quand même fait le choix de le prendre, car selon eux c'est un dossier essentiel.

5.6.1 Le projet d'établissement

Ce dossier est vraiment celui qui symbolise le plus le management à l'école. En effet, tout dans ce dossier va faire appel à des compétences du management. Evidemment, pour certains points il faut s'adapter avec l'environnement scolaire. Le projet c'est vraiment le centre de l'établissement, c'est ce qui va dessiner les grandes actions pédagogiques ou autres pour les trois années à venir.

Le projet d'établissement, comme tout projet, va se construire en s'appuyant sur les quatre actions qui composent un processus de management : planifier, organiser, diriger, évaluer (contrôler). Le projet d'établissement s'inscrit complètement dans cette logique managériale.

Le schéma ci-dessous explicite le processus d'un projet en le mettant en lien avec des éléments du terrain.

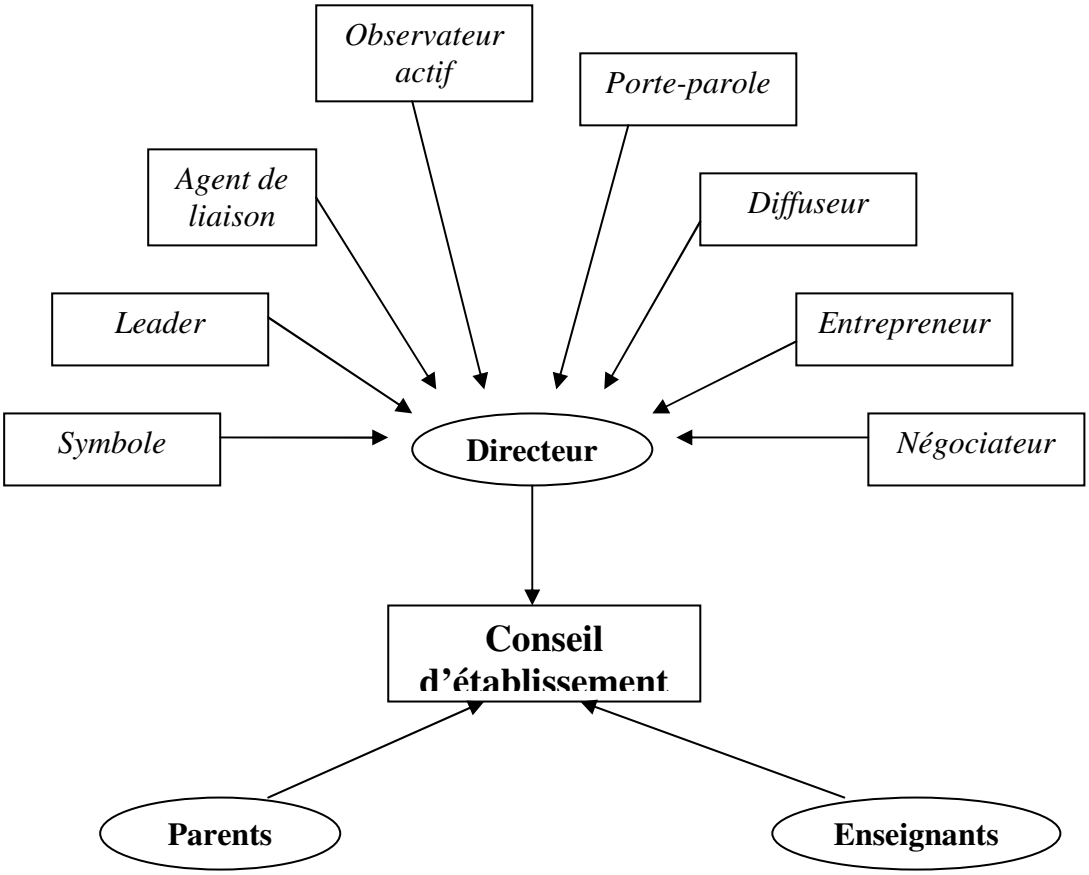


Comme on peut le constater la mise en place d'un projet est probablement le dossier qui nécessite le plus de compétences issues du management. Au milieu de tout ce processus le chef d'établissement doit trouver sa place et surtout il doit s'y tenir. A travers la mise en œuvre d'un projet aussi important le directeur va devoir s'affirmer comme un manager. Dans ce sens, il va devoir gérer le temps, de manière à respecter les échéances. Mais aussi organiser ses collaborateurs de manière à travailler efficacement. Un important rôle de pilotage lui incombe, de manière à permettre un développement continu du projet jusqu'à sa finalité. Mais pour cela il va devoir faire appel à toute la palette d'actions d'un manager moderne: réguler, négocier, motiver, communiquer, coordonner, analyser, anticiper, etc.
Il est évident qu'un projet de peut pas aboutir sans la présence forte du chef d'établissement. Son rôle est central dans cette démarche, sans lui il est difficile de progresser. Cependant, la seule implication du directeur n'est évidemment pas suffisante. Comme je l'ai dit auparavant, le projet représente le centre de l'établissement scolaire, c'est pourquoi sa réussite dépend énormément de la mobilisation des enseignants. C'est dans ce sens que le dirigeant doit endosser un rôle de leader pour emmener avec lui les différents collaborateurs. Afin de créer avec eux une vision commune qui permettra à l'établissement de vivre et d'évoluer pendant la durée du projet.

5.6.2 Le conseil d'établissement

Le deuxième dossier qui me paraissait pertinent en matière de management est le conseil d'établissement. De plus, ce dossier est intéressant dans la mesure où il a été retenu par les trois directeurs et qu'il concerne tous les établissements du canton. En effet, la mise en œuvre du conseil d'établissement est une contrainte institutionnelle. Les directeurs doivent se soumettre à une planification et une organisation qui a été établie par l'institution. Ce n'est donc pas vraiment dans ce sens que des compétences managériales vont être nécessaires. Les apports du management pour le conseil d'établissement se situent plus dans les différents rôles que doit tenir un chef d'établissement à travers le conseil d'établissement. Comme nous l'avons vu dans le cadre théorique, Mintzberg a défini dix rôles pour les dirigeants. Pour ce dossier complexe un directeur d'école va devoir, à différents moments, endosser un certain nombre de ces rôles. L'habilité avec laquelle il saura changer et combiner les rôles déterminera en grande partie le bon fonctionnement et l'utilité du conseil.

Le schéma ci-dessous reprend les différents rôles qui incombent à un chef d'établissement dans l'élaboration et la tenue d'un conseil d'établissement.



Nous allons revenir quelques instants sur les différents rôles énoncés ci-dessus. Auparavant, j'aimerais quand même préciser que cette analyse fait l'objet d'une anticipation, dans la mesure où, au moment des entretiens, aucun conseil d'établissement n'avait encore eu lieu.

Un symbole : de part sa fonction hiérarchique le chef d'établissement représente son école. Cependant, il n'est pas tout seul dans ce rôle, les enseignants sont aussi là pour représenter l'école.

Un Leader : il incombe au directeur d'être la personne qui anime et qui dirige le conseil. Dans ce sens, il doit faire valoir ses compétences de leader, de manière à pouvoir porter et emmener les personnes présentes. Cela ne veut pas dire qu'il doit tout faire, mais plutôt qu'il doit faire en sorte que les gens adhèrent.

Un agent de liaison : ce rôle trouve ces fondements dans la raison même de ce conseil. En effet, ce dernier à pour but de mettre en relation les différents partenaires de l'école. Le directeur à travers sa fonction et sa posture de leader au conseil fait le lien entre les différents partenaires.

Observateur actif : le directeur pour pouvoir être crédible doit avoir quelques coups d'avance sur les autres. Il doit donc être parfaitement au courant des diverses informations qui gravitent autour du conseil.

Porte-parole : ce rôle va de soi, dans la mesure où c'est lui qui préside le conseil. C'est donc lui qui doit transmettre les informations pendant le conseil, mais également après à d'autres partenaires externes.

Diffuseur : ce rôle se rapproche grandement de celui de porte parole. La différence se situe dans l'interlocuteur auquel on transmet l'information. En effet, une fois un conseil terminé, le directeur a pour rôle de diffuser les informations, les propositions ou les décisions qui ont été prises pendant le conseil, aux autres enseignants.

Entrepreneur : le conseil d'établissement est une nouveauté pour tout le monde, mais il n'en reste pas moins que si l'on veut que cela serve à quelque chose, il va falloir le faire vivre. Le directeur, mais pas seulement lui, va devoir apporter de la matière brute sur laquelle travailler. Largo disait que pour lui « l'idée d'un conseil d'établissement c'est qu'on l'utilise pour le projet et pour le développement de la qualité de l'institution ». Il sait donc déjà ce qu'il veut amener dans ce conseil.

Négociateur : il est fort probable que le talent de négociateur du directeur sera très important pour amener tous les partenaires à trouver des accords sur des propositions ou des décisions. Mais cela n'est pas uniquement le cas pendant le conseil. En effet, Béatrice doit déjà négocier avec les enseignants, car ces derniers ne veulent pas s'impliquer dans le conseil.

L'important dans ce dossier c'est de se rendre compte que la posture du chef d'établissement est primordiale pour la réussite du conseil d'établissement. Mais en même temps sa place est fragile et très exposée, car il doit être capable de combiner de nombreux rôles, pour pouvoir satisfaire les attentes de tous les partenaires. Largo disait que pour que ça marche il fallait que « l'on puisse dire dans un ou deux ans que l'on a fait quelque chose d'utile. » Les gens doivent sentir que ce conseil apporte un plus à l'école, sinon, ils perdront leur motivation et ce conseil n'aura plus sa raison d'être.

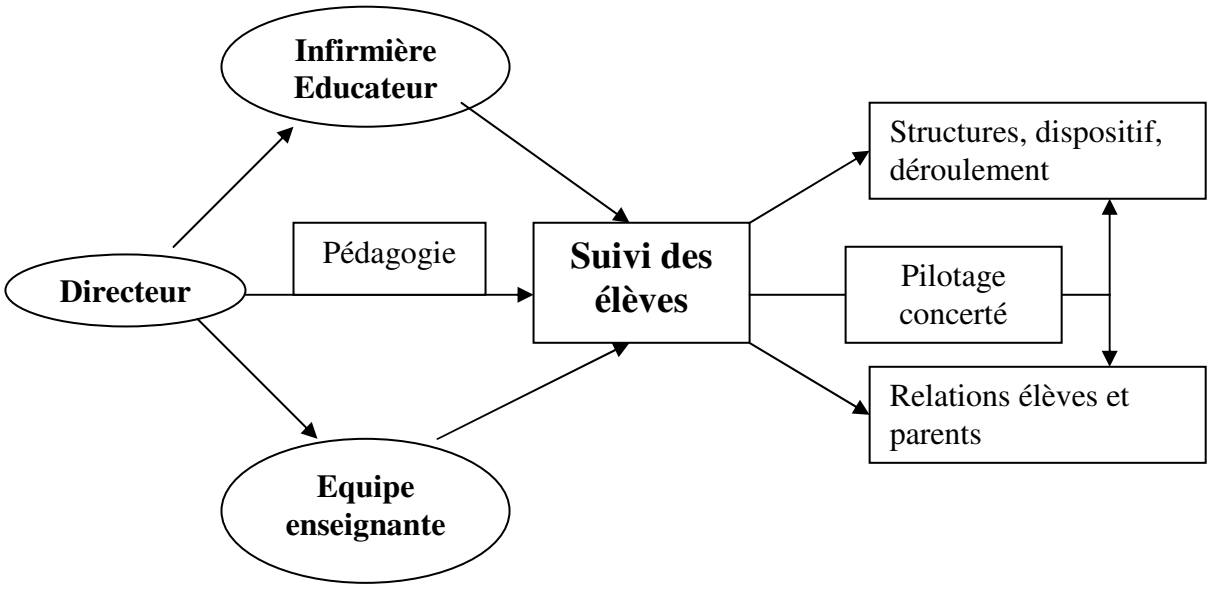
5.6.3 Le suivi des élèves

Le dernier dossier que j'ai choisi d'analyser est le suivi des élèves. J'ai pensé qu'il était très important de ne pas passer à côté de ce dossier, car c'est dans ce dernier que l'on peut vraiment parler de management pédagogique. Nous avons vu auparavant dans la théorie que le directeur d'une école ne peut pas manager en faisant abstraction de la pédagogie. En effet, il s'agit là d'une composante essentielle de cet environnement.

Le dossier suivi des élèves demande de la part du chef d'établissement un management approprié aux circonstances. Ce qui signifie par exemple, que les élèves, ne peuvent pas être considérés comme des clients. Ils sont avant tout des usagers du système. De même que le suivi des élèves a pour but d'amener les élèves aux apprentissages, on ne peut pas parler d'un objectif commercial en ce qui concerne l'école. Cette dernière a avant tout un objectif culturel et pédagogique, qui est en rupture totale avec les attentes du monde économique. Les finalités ne sont pas les mêmes, l'enjeu est énorme et c'est pourquoi le manager d'établissement doit intégrer la pédagogie dans sa réflexion et son action.

Pour un chef d'établissement le suivi des élèves se compose de deux volets. D'une part, il y a tout ce qui touche à l'organisation de l'enseignement, les structures mises en place, le déroulement des activités d'apprentissage, etc. Et d'autre part, il y a tout l'aspect relationnel avec les élèves et les parents.

Le schéma ci-dessous reprend ces différents points en faisant intervenir d'autres variables importantes.



L'élément important à retenir de ce schéma c'est le fait que le directeur n'est pas seul face au suivi des élèves. En effet, il y a derrière tout un travail d'équipe, que se soit avec l'équipe enseignante ou encore avec l'infirmière ou l'éducateur. La théorie insiste sur le fait d'avoir recours pour ce dossier à un pilotage concerté. L'enjeu est tellement important, mais aussi très complexe qu'il est intéressant d'avoir plusieurs visions des choses. Il existe encore d'autres personnes ressources tel que des psychologues, le service médico-pédagogique, etc., qui n'apparaissent pas dans ce schéma. Les deux directeurs qui ont retenus ce dossier m'ont bien expliqué qu'ils travaillaient en équipe sur ce dossier. Pour eux ce dispositif de travail ne se questionnait même pas. L'objectif est d'utiliser un maximum de possibilités pour pouvoir répondre au mieux aux difficultés rencontrées par les élèves.

5.7 Les dossiers - une vision de la réalité du terrain

Un des buts des entretiens étaient de permettre aux directeurs de lister les différents dossiers qui les occupaient à un moment donné de l'année. Comme nous avons pu le voir auparavant les directeurs ont retenu entre 6 et 9 dossiers. Certains sont communs aux trois et d'autres sont spécifiques à un établissement.
L'intérêt maintenant est de se rendre compte du temps que les directeurs consacrent à leur dossiers sur une semaine. De cette manière, on pourra également se rendre compte si les dossiers sont représentatifs du travail réel des directeurs ou bien alors si ces derniers sont trop pris par d'autres tâches imprévues.

Pour effectuer cette analyse je me suis basé sur les données qui proviennent des entretiens (cf. annexes 2, 3, 4, 5, 6, 7)., mais aussi sur les données fournies par les semainiers (cf. annexes 10, 11, 12). Comme on peut le constater dans les annexes, les directeurs ont tous utilisé un support différent pour le semainier. Quoiqu'il en soit j'ai pris la décision de découper le temps sur une semaine en période de 15 minutes. Cette décision vient du fait que le semainier de Béatrice, qui est le plus détaillé, utilise un tel découpage. De manière à garder une certaine cohérence entre les semainiers j'ai appliqué le même découpage aux deux autres.

Comme première base de comparaison j'ai calculé, à l'aide du semainier, le nombre d'heures de travail effectuées par chacun des directeurs sur la semaine retenue (sans les pauses de midi). J'ai obtenu les résultats ci-dessous exprimé en période de 15 minutes et en heure pour une semaine (Le samedi et le dimanche sont inclus dans cette statistique, mais un rapide coup d'œil sur les semainier permet de se rendre compte que les directeurs ne travaillent pas beaucoup ces jours là.).

	Nombre de périodes (15 min.)	**Nombre d'heures / semaine**
Largo	222	55 heures et 30 minutes
Béatrice	178	44 heures et 30 minutes
Maxime	200	50 heures

On se rend compte à travers ce tableau qu'il y a des différences importantes en ce qui concerne le temps de travail de chacun des directeurs. Mais cela ne m'intéresse pas vraiment

pour la suite. Par contre il est quand même intéressant de relever que lors du 2ème entretien j'ai annoncé le nombre d'heure de travail pour une semaine à chacun des directeurs. Maxime et Béatrice m'ont avoué que pour eux il s'agissait d'une petite semaine. Quant à Largo, ce ratio horaire ne l'a pas surpris.

5.7.1 Présentation du découpage temporel

Je vais maintenant présenter les résultats obtenus pour chaque directeur. Les résultats sont donnés en pourcentage du temps global de la semaine (voir tableau ci-dessus). Les dossiers sont listés par ordre décroissant. En dernier, on trouve une catégorie « Autre », dans laquelle j'ai cumulé toutes les activités du dirigeant qui ne se rapportaient pas à un dossier en particulier.

Analyse du semainier de Largo

Nombre de dossiers retenus : 6 (+ 1)

Dossiers	**Pourcentage du temps consacré à cette activité (%)**
Inscription des nouveaux élèves	33,8
Gestion administrative	22,5
Conseil d'établissement	8,1
Projet d'établissement	5,9
Projet santé	3,6
Vœux des enseignants et affectation + organisation des classes	1,8
Développement qualité	0
Autres	24.3

Remarque 1: semaine du lundi 23 février (55,5 heures de travail)

Remarque 2 : semaine particulière à cause des inscriptions d'élèves

Remarque 3 : ce directeur n'a pas listé un dossier gestion de l'administratif. Pour des raisons pratiques et pour faciliter les comparaisons avec les autres directeurs j'ai fait le choix de le rajouter.

Analyse du semainier de Béatrice

Nombre de dossiers retenus : 9

Dossiers	**Pourcentage du temps consacré à cette activité (%)**
Gestion de l'info / Administratif	19,7
Suivi des élèves	19,1
Projet d'établissement	10,1
TTC (organisation)	6,2
Gestion matérielle	5,1
Contrôler enseignement	3,9
Conseil d'établissement	2,2
Gestion des ressources humaines	1,7
Organisation des classes	0
Dossiers en général	4,5
Autres	27,5

Remarque 1 : semaine du lundi 12 janvier (44,5 heures de travail)

Remarque 2 : L'avant dernière ligne se nomme « Dossiers en général ». Cela représente une période de 2h30 le mardi après-midi. Durant cette période la directrice a travaillé avec ses maîtres-adjoints sur plusieurs dossiers. Comme il n'y a pas de découpage précis de cet espace temps, j'ai préféré le laisser de côté, tout en sachant qu'il s'agit de temps consacré aux dossiers.

Analyse du dossier de Maxime

Nombre de dossiers retenus : 9

Dossiers	**Pourcentage du temps consacré à cette activité (%)**
Projet d'établissement	23
Organisation administrative	22
Suivi des élèves / cas difficile	10
Suivi des élèves	8
Conseil d'établissement	4
Devoirs + après école	2
Réseau	2
Suivi des personnes EPI	1
Organisation des classes	0
Autres	28

Remarque 1 : semaine du lundi 19 janvier (50 heures de travail)

Remarque 2 : pour la suite les deux dossiers « suivi des élèves » et « suivi des élèves/cas difficile » seront regroupés dans un seul dossier.

5.7.2 Analyse globale des dossiers

D'une manière générale on se rend compte qu'il y a des variations mais aussi des similitudes dans ce découpage temporel par dossiers.

La première chose sur laquelle j'aimerais insister c'est la spécificité du semainier de Largo. En effet, pour ce directeur la semaine détaillée se déroule fin février, alors que pour les deux autres elles ont lieu mi-janvier. Cette semaine a été particulière pour ce directeur, dans la mesure où elle a été grandement occupée par l'inscription des nouveaux élèves. Cela ne signifie pas que les données pour ce directeur ne sont pas utilisables, bien au contraire, mais simplement qu'il faut avoir à l'esprit que cette variable peut provoquer un biais dans certaines situations.

Le premier point sur lequel j'aimerais attirer votre attention est le fait que chaque directeur possède un dossier pour lequel ils n'ont consacré aucun temps durant la semaine. Il s'agit du « développement qualité » pour Largo, et de « l'organisation des classes » pour Béatrice et Maxime. Pour « l'organisation des classes » cela peut s'expliquer simplement par le fait que durant le mois de janvier il était encore un peu tôt pour se soucier de ce dossier. Par contre en ce qui concerne « le développement qualité », qui est un dossier important pour Largo, c'est une surprise de voir qu'il obtient 0%. Cela s'explique par le fait que ce projet du développement de la qualité au sein de l'établissement est quelque chose de très global. C'est un projet qui s'échelonne sur le long terme (environ 5 ans), c'est pourquoi il est encore difficile de le percevoir dans le travail réel du directeur.

J'aimerais maintenant revenir sur les dossiers qui prennent le plus de temps aux directeurs. Parmi ceux-là on trouve :

<u>Largo :</u>

- Inscription des nouveaux élèves (33,8%)
- Gestion administrative (22,5%)

<u>Béatrice :</u>

- Gestion administrative (19,7%)
- Suivi des élèves (19,1%)
- Projet d'établissement (10,1%)

<u>Maxime :</u>

- Projet d'établissement (23%)
- Gestion administrative (22%)
- Suivi des élèves (10+8 = 18%)

Il y a plusieurs points intéressants à relever de ces résultats. Tout d'abord on se rend compte que les deux ou trois dossiers qui obtiennent le plus gros pourcentage représentent, à eux seul, plus de 50% du temps de travail des directeurs. C'est une proportion élevée par rapport aux autres dossiers. Je reviendrai dans quelques instants sur cette problématique.

En ce qui concerne le dossier « suivi des élèves », on se rend compte que pour Béatrice (19,1%) et pour Maxime (18%) s'est un dossier pour lequel ils consacrent du temps. Cette conclusion est plutôt rassurante dans la mesure où pour les deux il s'agit là d'un dossier primordial.

Le dossier « projet d'établissement » suit quelque peu la même logique, dans la mesure où il est bien présent dans la semaine des directeurs (10,1% et 23%). Pour Largo, le projet d'établissement est beaucoup plus effacé, mais s'explique surtout par la forte présence du dossier « inscription des élèves » qui a accaparé un maximum de temps à ce directeur cette semaine là.

En ce qui concerne la gestion administrative on peut observer une similitude frappante ente les trois directeurs. En effet, la proportion consacrée à s'occuper de l'administratif est quasiment la même.

	Proportion
Largo	22,5%
Béatrice	19.7%
Maxime	22%
Mintzberg	22% + 6 % = 28%

Le temps consacré par chacun des directeurs est presque le même pour tous. Ce constat est encore plus intéressant quand on le compare à la dernière ligne du tableau ci-dessus. Dans son analyse du travail des cadres Mintzberg avait identifié une des activités des dirigeants comme étant le « travail de bureau ». Cette activité occupait environ 22% du temps de travail. L'autre activité qui s'apparente à du travail administratif est les « appels téléphoniques », qui occupent 6% du temps. On se rend compte que la réalité des chefs d'établissements n'a pas très éloignée des observations de Mintzberg. La différence peut s'expliquer par le fait qu'il faudrait être plus précis dans le remplissage des semainiers. L'étude qui a été réalisé par Mintzberg observait des dirigeants d'entreprise, peut-être qu'un chef d'établissement, malgré de nombreuses similitudes, ne consacrent pas autant de temps à l'administratif. La troisième hypothèse possible serait de penser que les trois directeurs que j'ai interviewés arrivent très bien à gérer leurs tâches administratives, ce qui leur permet de diminuer le temps qu'ils y consacrent.

Quoiqu'il en soit, il est clair qu'un peu plus de 20% du temps consacré à l'administratif, ça représente beaucoup. Mais en même temps, est-il possible de faire moins ? N'oublions pas que le travail administratif fait partie intégrante de ce métier.

5.7.3 Analyse en fonction des priorités fixées

Dans le cadre théorique j'ai évoqué le fait qu'un découpage du travail par dossiers sous entendait une priorisation des dossiers. Lors du premier entretien il y a été demandé aux directeurs de lister leurs dossiers, mais également de les placer en respectant un ordre de priorité. Je vais maintenant reprendre les trois ou quatre dossiers, considérés comme prioritaires par les chefs d'établissements et les mettre en relation avec les proportions obtenues. Ainsi nous pourrons savoir si, dans la réalité du terrain, les directeurs arrivent à respecter les priorités qu'ils se fixent.

Les trois dossiers prioritaires de Largo sont :

- Inscription des élèves (33,8%)
- Projet d'établissement (5,9%)
- Conseil d'établissement (8,1%)

→ 47,8%

Si on effectue la somme de ces proportions on trouve 47,8%. On peut conclure que durant cette semaine le directeur a réussi à suivre ses priorités. Bien évidemment ce chiffre est quelque peu biaisé à cause de la très forte présence du dossier « inscription des élèves ».

Les quatre dossiers prioritaires pour Béatrice sont :

- Le projet d'établissement (10,1%)
- Le suivi des élèves (19,1%)
- Contrôler l'enseignement (3,9%)
- L'organisation des classes (0%)

→ 33%

Si on effectue la somme de ces proportions on trouve 33%. Sur une semaine ce pourcentage ne paraît pas très important. En effet, il s'agit des priorités énoncées par cette directrice et malheureusement elle n'arrive pas à y consacrer plus d'un tiers de son temps. Cela s'explique peut-être par le fait que malgré ces priorités, d'autres activités ont nécessité son attention cette semaine-là. En ce qui concerne l'organisation des classes qui ne se voit pas du tout durant la semaine, le deuxième entretien a révélé qu'il y a eu quelques téléphones et petites discussions sur le sujet en TTC. Cependant, Béatrice conclu que « c'est quelque chose qui est un souci pour elle et elle l'anticipe beaucoup. Mais effectivement ça lui prend plus la tête que le temps. »

Les quatre dossiers prioritaires pour Maxime sont :

- Le conseil d'établissement (4%)
- Le projet d'établissement (23%)
- La mise en place du réseau (2%)
- Le suivi des élèves (18%)

→ 47%

Si on effectue la somme de ces proportions on trouve 47%. Comme pour Largo, il s'agit d'un assez bon pourcentage. Cela signifie que ce directeur a consacré la moitié de son temps à ses dossiers prioritaires. Par contre en ce qui concerne la mise en place du réseau (2%), on se rend compte que la proportion n'est pas très élevée. Cependant, je pense que cela s'explique par le fait que ce dossier est avant tout un dossier qui tient à cœur à ce directeur. C'est pour cette raison qu'on le trouve en haut des priorités. Cependant, un directeur ne peut pas se dérober aux activités qui sont fixées par l'institution, pour consacrer son temps à un autre dossier.

5.7.4 Analyse du travail réel

Il me reste maintenant à regarder le dernier point important de cette analyse. Les dossiers représentent une certaine proportion du temps de travail des chefs d'établissement. Mais comme je l'ai dit au début, tout ce que fait un directeur ne rentre pas dans un dossier. C'est pourquoi, il y a une dernière catégorie que j'ai appelé « Autre ». Dedans on y trouve de tout et de rien, mais avant tout des activités qui ne s'inscrivent pas dans les dossiers retenus.

Le tableau ci-dessous reprend les proportions des dossiers en comparaison directs avec la catégorie « Autre » :

	Proportion « dossiers »	**Proportion « Autre »**
Largo	75,7%	24,3%
Béatrice	72,5%	27,5%
Maxime	72%	28%

Ce tableau nous permet de faire deux constats intéressants. Tout d'abord on se rend compte que la proportion de temps consacré aux dossiers est quasiment la même chez tous les directeurs. Par conséquent la catégorie « Autre » est assez similaire aussi. Le deuxième constat que l'on peut faire c'est la grande proportion du temps consacrée aux dossiers (environ ¾ du temps). D'après Béatrice cette catégorie « Autre » a toute son importance. En effet, selon elle c'est « ce qui fait le lien avec tout le reste, c'est toutes les choses qui font que ça marche et qui permettent une articulation entre les dossiers.»

Au début de ce travail j'avais identifié le travail réel comme la différence entre le travail prescrit et les conditions de travail pour l'effectuer. Dans le cas des directeurs d'écoles le travail prescrit découle directement du cahier des charges que j'ai évoqué auparavant. Le constat ci-dessus montre bien que les dossiers occupent la majeure partie du temps des directeurs d'écoles. Ce qui est intéressant c'est que la grande majorité des dossiers (à part quelques exceptions) provient du cahier des charges, ce qui signifie que le travail prescrit devient le travail réellement effectué sur le terrain. En effet, les quelques dossiers qui ne découlent pas du cahier des charges, à savoir « le projet santé » (3,6%), le « développement de la qualité de l'institution » (0%), la « mise en place d'un réseau » (2%) et les « devoirs + après école » (2%) ne sont pas des dossiers qui accaparent beaucoup de temps aux directeurs concernés. Dans le même temps les dossiers qui prennent le plus de temps, comme nous l'avons vu auparavant, hormis la gestion administrative sont « le projet d'établissement » et « le suivi des élèves ». Ces deux dossiers sont deux points essentiels du cahier des charges. Ces différents constats m'amènent à dire que le travail réel des chefs d'établissements est assez similaire au travail prescrit. Cependant, il faut garder en mémoire qu'il existe un décalage entre le travail prescrit et le travail réel. En effet d'autres activités et tâches viennent se rajouter à ce qui est prévu et de ce fait bouleversent la planification en place. Les imprévus font partie intégrante de ce métier et les directeurs d'école doivent les gérer au mieux.

5.8 Conclusion analyse

Au terme de ce travail, j'aimerais maintenant revenir sur les deux questions de recherche qui ont guidé mon étude.

> ***Dans quelle mesure les directrices et directeurs de l'enseignement primaire genevois accordent-ils un rôle prépondérant au management ?***

Les directeurs interviewés ont révélé qu'ils pouvaient être considérés comme des managers. Cependant, l'idée d'une comparaison avec un manager d'un magasin de chaussures n'a pas vraiment trouvé écho. En effet, l'environnement scolaire s'inscrit dans un contexte public comprenant de nombreuses spécificités dont il faut tenir compte. La gestion d'entreprise pure et dure ne peut pas être simplement appliquée à l'école, dans la mesure où le but de l'école n'est pas de dégager des produits finis en faisant des bénéfices, le tout afin de satisfaire des clients.

Malgré le fait que l'on ne puisse pas simplement calquer le management d'une entreprise sur celui d'un établissement scolaire, certains points méritent une attention. Les trois directeurs étaient finalement d'accord sur le fait, qu'au quotidien, ils *managent* leur établissement. Ces derniers ont même identifié les clés de la réussite, ou du moins des éléments qui peuvent faire la différence. Rapidité, efficacité, confiance, savoir dire non, remise en question, esprit d'ouverture, être visionnaire sont autant de pistes qui peuvent permettre à un directeur d'école de faire la différence dans son établissement. Cette liste n'a pas pour critère d'être exhaustive, il existe certainement d'autres éléments qui pourraient la compléter. Elle n'en demeure pas moins significative et intéressante dans la mesure où elle a été pensée par des gens du terrain, qui sont confrontés chaque jour à la difficulté de manager une école.

Parmi les diverses pratiques que la théorie met en avant, j'aimerais une dernière fois insister sur l'importance du travail d'équipe et de la délégation. A l'heure actuelle, il est fort probable que ces pratiques soient utilisées par tous les chefs d'établissement. Cependant, il ne suffit pas simplement de mettre en place un tel dispositif, mais il faut veiller à ce que ce dernier apporte un véritable plus dans l'établissement. C'est au directeur d'établissement de faire en sorte que les équipes et la délégation soient efficaces, sans quoi ces deux pratiques perdent tout leur

sens. En effet, ces deux dispositifs mettent des personnes en relation, c'est pourquoi le chef d'établissement va devoir motiver, impliquer, écouter ou encore mobiliser ses collaborateurs et ses partenaires. Une grande partie de la réussite provient de sa maîtrise des relations humaines. Par conséquent la communication utilisée va s'avérer être un élément déterminant.

Dans cette recherche, j'ai utilisé « les dossiers » comme outil de structuration, de manière à y voir plus clair dans la méthode de travail des directeurs. Les chefs d'établissement que j'ai rencontrés n'ont retenu pas moins de 15 dossiers différents. Il est fort probable que si j'avais interviewé un quatrième directeur j'aurais encore eu plus de dossiers. En effet, chaque directeur fait face à des spécificités au sein même de son établissement, ce qui amène des dossiers différents. De plus, chacun à une vision différente des activités et des tâches à réaliser, selon son passé et ses compétences.
Parmi toute cette palette de dossiers, j'ai fait le choix d'en retenir trois qui pour moi faisaient bien ressortir des compétences issues du management : le projet d'établissement, le conseil d'établissement et le suivi des élèves. Chacun de ces dossiers à ses spécificités, mais quoiqu'il en soi le chef d'établissement va devoir faire appel à des compétences pour les traiter, qui dépassent largement le contexte scolaire.
Parmi les trois dossiers que j'ai sélectionnés, le suivi des élèves est intéressant dans son approche du management dans la mesure où on y trouve un mélange de management et de pédagogie. Dans ce sens, je pense que c'est le dossier le plus symbolique pour un directeur d'école, car ce dernier doit allier une approche managériale avec un souci pédagogique pour offrir aux élèves les meilleures conditions possibles de réussite et d'épanouissement.
Ces trois dossiers ne sont évidemment pas les seuls à faire appel à des compétences de management. La mise en place d'un réseau, l'organisation des classes ou encore le projet santé sont d'autres exemples. J'irai même plus loin en disant que chaque dossier que doit traiter un directeur fait appel à un moment ou à un autre à des compétences issues du management.

Les éléments évoqués ci-dessus m'amène à penser que le management a sa place dans les établissements scolaires. Cependant, il ressort de mon étude que les chefs d'établissements ne sont pas prêts à mettre en avant cette réalité. Mes entretiens ont en effet révélé que, dans leur travail respectif, les directeurs ne semblent pas accorder, de manière consciente, un rôle prépondérant au management. Ceci me permet de conclure que le management est un concept issu du monde économique et qu'il n'est pas si simple de le déplacer dans un contexte

scolaire. Cependant, la réalité du terrain montre que les compétences de manager sont très souvent sollicitées dans leur métier.

Peut-on considérer que les dossiers sont le reflet du travail réel des chefs d'établissement primaire ?

Les semainiers qui ont été remplis par les trois directeurs d'écoles ont montré une fragmentation de leur travail en une multitude d'activités différentes. Cependant, je pense quand même que l'on peut tenter de le découper. Cette recherche a démontré qu'un découpage par dossier du travail des directeurs d'école pouvait être significatif. En effet, les directeurs interviewés consacrent les trois quarts de leur temps à leurs dossiers, qui proviennent en grande majorité du cahier des charges. Ce constat me permet d'affirmer que les dossiers sont représentatifs du travail réel des chefs d'établissement. Malgré tout, il existe quand même un décalage entre le travail prescrit (cahier des charges) et le travail réellement effectué sur le terrain. Comme nous avons pu le voir précédemment, le cahier des charges des directeurs d'école est très dense et touche à de nombreux domaines. Tous les éléments qui s'y trouvent ne font pas l'objet d'un dossier. Cependant, on peut remarquer que les activités les plus importantes font partie d'un dossier : projet d'établissement, conseil d'établissement, gestion administrative, gestion des ressources humaines, suivi des élèves, etc.
Les dossiers évoqués par les directeurs leur prennent beaucoup de temps et c'est tant mieux.
Cependant, s'il fallait mettre un bémol, je dirais qu'il concerne le décalage qui existe entre un dossier jugé prioritaire et le temps consacré à ce même dossier. Cela montre bien, qu'un directeur d'école ne peut pas se soustraire à certaines tâches, administratives par exemple, et que malgré tout, il y a une grande part d'imprévu dans son travail, avec laquelle il doit nécessairement composer.

La question des biais mérite quelques remarques :
Les directeurs d'école identifient souvent un dossier quand il s'agit d'activités qui leur prennent du temps ou qui les tracassent. Un peu dans le même sens, il se peut qu'un directeur décide qu'un dossier est important, mais qu'il ne lui consacre pas pour autant beaucoup de temps, car il le maîtrise parfaitement. Dans un autre sens, il peut décider qu'un dossier est important parce qu'il possède toutes les compétences nécessaires à sa réalisation. A travers ces précisions, je tiens à montrer que le dossier est un outil délicat, dans la mesure où il peut être très dépendant de la personne qui le constitue. Il faut donc le manier avec prudence.

Sixième partie : Conclusion et perspectives

Cette recherche a permis de pointer et de décrypter, en partie, le travail des dirigeants d'établissements scolaires. En travaillant sur le management des directeurs d'école, à travers un découpage de leur travail par dossiers, j'ai essayé de comprendre quel était leur travail et comment ils réalisaient leurs tâches Je ne prétends évidemment pas avoir répondu à toutes les questions en lien avec le management d'un établissement scolaire. Il n'en reste pas moins que ce travail permet certainement d'ouvrir des pistes de réflexion pour d'éventuelles recherches sur ce même thème. En effet, je pense que le management peut être considéré comme une des variables clés de ce métier. Cependant, pour comprendre le travail de ces dirigeants scolaires il faudrait aller plus en profondeur et repenser le management en tentant de lui donner un autre visage, moins rationnel, plus pédagogique ou encore plus humain.

Le management ne saurait, à lui tout seul, expliquer le travail réel des chefs d'établissements. Il n'est qu'une facette d'un métier beaucoup plus complexe, qui inclut également un leadership culturel, pédagogique et transformationnel. Sur ce point, on peut rappeler que, le leadership est une autre facette de ce métier. Dans ce sens, il est impossible d'expliquer la fonction de directeur par la seule approche managériale. En ce sens, on pourrait même penser que le management constitue « l'huile » que l'on met dans les rouages d'une machine pour faire en sorte qu'elle fonctionne correctement.

Le travail d'un chef d'établissement possède de nombreuses similitudes avec celui d'un manager d'un magasin de chaussure, sans toutefois pouvoir avancer que ces deux personnes exercent un même et unique métier. Le chef d'établissement ne peut pas se focaliser uniquement sur les résultats, le côté humain est essentiel. C'est à lui de trouver le bon dosage entre un pilotage de proximité et la mise en place d'une vision stratégique sur le long terme. Au-delà de la gestion nécessaire d'une école, le chef d'établissement a d'autres tâches, qui sont sûrement plus importantes comme faire en sorte que les enseignants développent de nouveaux dispositifs d'enseignement-apprentissage qui permettent aux élèves de mieux réussir. Dans un établissement scolaire, le management doit être avant tout un moyen au service d'une meilleure efficacité d'un établissement et non pas une fin en soi.

Les chefs d'établissement à Genève ont été introduits dans leur fonction dans un contexte sensible. En effet, le domaine de l'éducation est très souvent la cible de critiques de la part de différents acteurs (politiques, médias, etc.). Cette nouvelle fonction attire tous les regards et les directeurs doivent composer certaines fois avec des partenaires réticents. L'environnement délicat (réorganisation des structures, opposition, etc.) dans lequel ils évoluent ne facilite pas leur mise en place. C'est pourquoi je pense qu'il faudra encore quelques années pour que l'école genevoise s'habitue à ces nouveaux managers de proximité.

Septième partie : Limites et autocritiques

Pour conclure il me paraît important de revenir sur certaines limites de cette recherche. En effet la taille réduite de mon échantillon ne permet pas de tirer des conclusions générales sur la fonction de chef d'établissement, dans la mesure où je n'ai interviewé que trois directeurs sur les nonante-trois qui sont en fonction dans le canton de Genève. Cette constatation ne veut toutefois pas dire qu'il faut négliger les résultats obtenus qui sont le fruit d'analyses et de réflexions sur la fonction de directeur d'école.

Pour améliorer la qualité de mes résultats, j'aurais pu imposer aux directeurs d'utiliser le même support pour réaliser leur semainier. Ainsi, j'aurais pu exiger de chacun, un découpage du temps en période de 15 minutes. Une uniformité aurait permis d'obtenir des résultats plus précis et plus détaillés, ce qui aurait amené à une analyse plus fine. De plus, toujours dans le sens de l'uniformité, il aurait fallu que la semaine observée soit la même pour tout les directeurs et que cette dernière ne soit pas une semaine particulière. En effet, la semaine de Largo s'est déroulée, non seulement plus tard dans le temps, mais à une période particulière (inscription des élèves). Ceci signifie que ce directeur n'avait plus les mêmes priorités que les deux autres. En uniformisant ces deux points on aurait donc pu procéder à une comparaison de meilleure qualité.

Pour cette recherche je me suis concentré sur des écoles de la ville, or il serait intéressant de faire le même travail sur un établissement de la campagne. Certains mêmes dossiers seraient présents du fait qu'ils sont imposés par l'institution, mais peut-être que l'on pourrait observer

des variantes, que se soit au niveau des dossiers retenus, qu'au niveau du temps consacré à certaines tâches.

Le dernier point que j'aimerais relever est plus personnel. En effet, mon manque d'expertise et d'expérience dans le domaine (tant l'objet de ma recherche que la capacité de creuser en tant qu'enquêteur) ont probablement représenté un handicap majeur. Je suppose qu'un chercheur chevronné aurait réussi à pousser bien plus loin certains questionnements, à identifier des contradictions, à pointer les dilemmes et/ou paradoxes dans lesquels peuvent se trouver pris les directeurs interrogés. Malgré tout ce travail aura été formateur dans la mesure où il m'a permis de me confronter au domaine de la recherche.

Bibliographie

- Barrère, A. (2006) *Sociologie des chefs d'établissement*. Paris : PUF

- Boissinot, M-M. (2005). *Pilotage pédagogique et autonomie des établissements scolaires,* 2ème édition. Collection direction d'établissement.

- Bonnet, F., Dupont, P., Godin, A., Huget, G., Paillole, C. & Sandi, N-A. (1995). *L'école et le management. Pour une gestion stratégique des établissements de formation*. De Boeck. Bruxelles (p.233)

- Boutin, G. (2006) *L'entretien de recherche qualitatif.* Sainte-Foy : Presse de l'Université.

- Bouvier, A. (1994). *Management et projet*. Paris : Hachette Education.

- Bouvier, A. (2004). Management et sciences cognitives. Paris : PUF. Coll. Que sais-je?

- Brun J. (1987). *Ecole cherche manager*. Paris: INSEP Editions.

- Bush, T. & Bell, L. & Bolam, R. & Glatter, R. & Ribbins, P. (1999) *Educational Management: Redefining Theory, Policy and Practive* , Paul Chapman Publishing Ltd, California.

- Chabin, M-A. (2002). *Essai de définition universelle du dossier. Document numérique*. 1-2, volume 6, p. 159-175.

- Chappelet, J-L. (2008). *Introduction au management*. Institut de hautes études en administration publique.

- Clot, Y. (1995). *Le travail sans l'homme. Pour une psychologie des milieux de travail et de vie.* Paris : La découverte.

- Cousin, O. (2004). *Les Cadres. Grandeur et incertitude.* L'harmattan.

- Delaire, G. (1986). *Le chef d'établissement. Pratique de la fonction*. Paris : Berger-Levrault.

- De Saint-Do, Y. (1997). *Le rôle pédagogique du chef d'établissement*. Paris : Berger-Levrault.

- Dubet, F. (1999). *Du côté de l'action*. *Sociologie du travail*. 41-1. pp. 79-88.

- Dupont, P. (1985). *Tableaux de bord et projet d'établissement*. Université de Mons, dossiers de l'INAS n°2. (67). Cité par Bouvier, A. (1994). *Management et projet*. Paris : Hachette Education.

- Follett, M. P. (1924). *Creative Experience*. New York: Longman Green and Cie.

- Gagnon-Arguin, L. (1999).*Typologie des documents des organisations : de la création à la conservation*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

- Glaser & Strauss. 1967. *The Discovery of Grounded Theory.*

- Guillemette, F. (2006). *L'approche de la Grounded Theory; pour innover?* Université du Québec à Chicoutimi, in Recherches qualitatives – VOL .26(1). pp. 32-50

- Gustin, A. (2001). *Management des établissements scolaires*. De Boeck Université.

- Gather Thurler, M. (1998). *Vers une autonomie accrue des établissements scolaires : Les nouveaux défis du changement*. In G. Pelletier & R. Charron (Ed.), *Evaluer les politiques éducatives.* (pp. 181-195). Bruxelles : De Boeck.

- Gather Thurler, M. & Perrenoud, P. (2004). *Professionnalisation et formation des chefs d'établissement*. In Administration et Education, 2004, n°102

- Gather Thurler, M. (2007). *L'organisation du travail dans les établissements scolaires*. In : M. Gather Thurler & O. Maulini (Ed.) (2007). *L'organisation du travail scolaire. Enjeu caché des réformes ?* Québec : Presses de l'Université du Québec.

- Gather-Thurler M., De Rham C. (2007). *Gouvernance et professionnalisation des cadres : responsabilités, identités, compétences , communication personnelle.*

- Kaufmann, J-C. (1996). *L'entretien compréhensif.* Paris. Nathan

- Kennedy, C. (2002), *Toutes les théories du management. Les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités*. Paris : Maxima.

- Mas, Gagnon-Arguin. (2004). *Pour un approfondissement de la notion de dossier dans la gestion de l'information organique et consignée d'une organisation*. Archives 35(1-2), pp. 29-48.

- Mayo, G.E. (1933). *The Human Problems of an Industrialised Civilisation*. New York : Macmillan.

- Mintzberg, H. (1990). *Le Management. Voyage au centre des organisations.* Editions d'Organisation.

- Mintzberg H. (1997). *Le manager au quotidien*, Editions d'organisation.
- In Woycikowska C. *S'occuper du travail des autres. Le management dans l'établissement.* Paris : Hachette.

- Nelson B. & Economy P. (2007). *Le management pour les nuls.* Paris: Editions First

- Perrin, A. (2001). *Chef d'établissement, regards sur un métier et sa pratique*. Paris : Berger Levrault.

- Probst, G. Mercier, J-Y. Bruggimann, O. Rakotobarison, A. (1997). Or*ganisation et Management*. Editions d'organisation.

- Robbins, S. & DeCenzo D.(2004). *Management : l'essentiel des concepts et des pratiques*. Paris : Pearson Education France. 4ème édition.

- Strauss & Corbin. 1990. *Basic of Qualitative Research.*

- Tourmen, C. & Mayen, Y. (2007) *Qu'est-ce que diriger ? L'analyse de l'activité d'un directeur d'hôpital par la didactique professionnelle*. Actualité de 1B Recherche en Education et en Formation. Strasbourg.

- Vinck, D. (1999). *Les objets intermédiaires dans les réseaux de coopération scientifique : contribution à la prise en compte des objets dans les dynamiques sociales.* In: Revue française de sociologie. - Paris. - Vol. 40.no 2. p. 385-414

- Woycikowska C. (2003). *S'occuper du travail des autres. Le management dans l'établissement.* Paris : Hachette.

- **Webographie**

- Collection Microsoft Encarta (2004). Microsoft Corporation 1993-2003

- Le management :
- www.cvm.qc.ca/mlaflamme/Management/PPT/AnnexeA.ppt (consulté en décembre 2008)

- Formation des chefs d'établissement :
- www.fordif.ch (consulté en mars 2009)

- Département de l'instruction publique :
- http://www.geneve.ch/dip (consulté en novembre 2008 et en 2009)

- Trois axes de rénovation de l'école primaire genevoise :
http://www.unige.ch/fapse/life/textes/Petit_Bleu.html (consulté en mai 2009)

- Association refaire l'école :
- http://www.arle.ch/ (consulté en mai 2009)

- Les 13 priorités de l'instruction publique:
- ftp://ftp.geneve.ch/dip/13priorites.pdf (consulté en 2009)

- Harmos :
- http://www.edk.ch/dyn/11737.php (consulté en 2009)

- **Communiqués officiels**

- Communiqué de presse du Département de l'instruction publique. Genève. 23 mai 2007

- Communiqué de presse du Département de l'instruction publique. Genève. 7 juin 2007

- Réponse du conseil d'Etat à l'interpellation urgente de Mr Pierre Weiss : Engagement de 100 directeurs d'école primaire. La loi et le budget 2007 le permettent-ils ? IEU 416-A. mai 2007

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien

Rappel : *Tout ce qui sera dit durant cet entretien restera strictement confidentiel.*

Les deux principales questions de recherche :

- Parmi les dossiers retenus par les chefs d'établissement, y en a-t-il qui font plus spécifiquement appel à des compétences de management ?
- Peut-on considérer que les dossiers sont le reflet du travail réel des chefs d'établissement primaire ?

Echantillonnage :

- 3 chefs d'établissement genevois

1er entretien (1 heure maximum) :

1) Brève présentation de ma recherche

2) Quelques éléments biographiques et contextuels :

   - Quelle est votre formation ?
   - Quelle profession exerciez-vous auparavant ?
   - Pour quelles raisons êtes-vous devenu chef d'établissement ?
   - Comment dirigez-vous votre établissement ? Quel est votre style de leadership ? (social, participatif, compromis, anémique, autoritaire) Comment ce style est-il perçu par vos collaborateurs ?
   - Quelles sont les spécificités/caractéristiques de votre établissement ?
   - Comment définiriez-vous le climat régnant au sein de votre établissement ?
   - D'une manière générale, comment s'est déroulée votre entrée en fonction ? (sentiments/émotions à ce sujet : enthousiasme, solitude, pouvoir, responsabilité, etc.)
   - Pour vous qu'est-ce que le management ?

3) Activités du chef d'établissement

   - *Brève présentation du concept de dossier*
     Le dossier : un concept à trois dimensions : problème (maintenir la situation), projet (innover) et gestion cyclique (régler le même problème chaque année). Le dossier est ce qui donne cohérence à l'action discontinue et parfois incompréhensible du chef d'établissement, mais qui prend sens grâce à lui. En outre, comme tout découpage du réel, le découpage de l'action en dossiers n'est jamais neutre. Il suppose toujours une hiérarchie des priorités. Et sur quoi s'appuierait cette notion de priorité s'il n'y avait pas la forme de dossier.

- Quels sont les principaux dossiers sur lesquels vous travaillez actuellement et qui exigent un suivi particulier ? Pourriez-vous les noter sur ces post-it ?
- Quand avez-vous ouvert pour la première fois ces dossiers ?
- Quels sont les plus urgents et pourquoi ?
- *Disposer les post-it (dossiers) par ordre de priorité sur une grande feuille (poster)*
- Quelles sont les implications des autres acteurs de l'établissement dans la gestion de ces dossiers ?
- Certains dossiers en regroupent-ils d'autres ? (emboîtements) (Possibilités de tracer les liens entre les dossiers sur le poster)
- Ces dossiers sont-ils représentatifs de vos activités habituelles ?
- Comment qualifieriez-vous ces dossiers ?
- *Proposition d'une échelle (sur papier) : routine, gestion, relation, agréable, préoccupant, stressant, défi, plaisir, etc.*
- Pouvez-vous attribuer un ou plusieurs de ces mots à chaque dossier ?
- De quelle manière les gérez-vous et quel est le temps que vous leur consacrez ?
- Est-ce qu'il vous reste du temps pour d'autres activités ?

4) Explication du semainier

- *Voici un semainier vierge à partir duquel va se dérouler le prochain entretien. L'objectif est de situer nos échanges au plus près de vos activités, de votre quotidien. C'est pourquoi, j'aimerais que vous remplissiez ce semainier durant la semaine prochaine. Je reviendrai le chercher en fin de semaine et je le ramènerai à notre prochaine rencontre pour que nous puissions l'analyser ensemble.*

<u>2ème entretien (1 heure maximum) :</u>

1) Retour aux « dossiers » et au semainier rempli

- Explication des couleurs et des particularités
- Constatations de l'importance de chaque dossier
- Les cases remplies du semainier correspondent-elles aux dossiers inscrits sur les post-it ?
- Où se situent les correspondances/différences majeures ?
- Comment les expliquer ? (dossier cyclique, permanents, semaine particulière, etc.)
- D'autres commentaires

2) Le management

- *Présentation de ma vision (définition) du management : « Le management c'est un ensemble de techniques et de compétences qui visent à optimiser l'organisation, la planification, la direction et le contrôle des structures et des activités d'une société.*
- Est-ce que vous vous considérez comme un « manager » ? Au même titre qu'un manager d'un magasin de chaussure ?
- Quelles sont les clés pour bien manager un établissement scolaire ?
- Quelle importance accordez-vous au climat dans votre école ?
- Qu'est-ce que vous pensez de la délégation ? (Avantages et Inconvénients)
- Etes-vous prêt à lâcher certaines tâches ? Ou bien vous préférez vérifier tout ce qui est fait ?
- Est-ce que pour vous le CE doit (peut) régler tous les problèmes ?
- J'ai lu dans un livre que le niveau de performance d'un collaborateur dépend en grande partie du style de management que le responsable adopte à son égard. Qu'en pensez-vous ?
- Comment considérez-vous les gens que vous dirigez ? Enseignants ? MA ? Secrétaire ?
    - Vous leur dites vous ou tu ?
    - Vous allez à la salle des maîtres pendant la récréation ?
    - Est-ce que ca vous arrive d'aller à leur rencontre de manière informelle ?
    - Vous prenez le temps de discuter avec eux ?
    - Etes-vous disponible pour eux ? soutient ?
    - Est-ce que vous osez leur dire « non » ?
- Que pensez-vous du travail en équipe ?
    - Est-ce que c'est important dans une école ?
    - Quels sont les avantages du travail en équipe ?
    - Quels sont les ingrédients d'un travail en équipe efficace ? (nombre restreint, organisation, connaissances des partenaires, objectifs communs, confiance, coopération franche, comportement positif, compétition stimulante
    - Est-ce que dans une réunion vous vous positionnez comme celui qui sait ? Celui qui prend les décisions ? Ou alors comme un parmi d'autres ?

3) Remerciements et discussion quant à la suite

Annexe 2 : 1er Entretien de Béatrice

Date : Lundi 12 janvier

Retranscription de l'entretien

Julien : Tout d'abord nous allons revenir sur quelques éléments biographiques et contextuels :

Julien : Quelle a été votre formation avant de devenir directrice ?

Béatrice : Un brevet d'enseignement. J'ai fait les études pédagogiques.

Julien : Quelle profession exerciez-vous auparavant ?

Béatrice : **********[32]

Julien : Vous avez fait combien d'année d'enseignement avant ?

Béatrice : 22 années.

Julien : Pour quelles raisons êtes-vous devenu chef d'établissement ?

Béatrice : J'aime bien les choses qui bougent. ********** Mais voilà les directeurs se sont mis en place, je me suis dit que c'est quelque chose qui m'intéressait, par rapport à mon parcours antérieur. **********. Et puis j'ai eu envie d'être plus proche du terrain, même si dans ce rôle de formateur on était proche du terrain, j'ai eu envie d'être plus proche et surtout de participer à cette innovation. Parce que c'est quand même quelque chose de monstrueux. J'ai eu envie de faire partie de ce changement.

Julien : Quelles sont les spécificités/caractéristiques de votre établissement ? Est-ce que c'est une école en REP ?

Béatrice : Oui depuis cette année.

Julien : Combien de classes ?

Béatrice : 25 classes**********

Julien : **********

Béatrice : **********

Julien : **********

Béatrice : **********

Julien : Est-ce que le climat est assez bon ?

Béatrice : Oui.

Julien : Comment dirigez-vous votre établissement ? Quel est votre style de leadership ?

Béatrice : Je suis plutôt dans un leadership distribué.

Julien : Pourquoi dans celui-là plutôt qu'un autre ? Par exemple un leadership autoritaire ?

[32] Les ******** correspondent à des éléments supprimés pour garantir l'anonymat

Béatrice : Ca n'est pas ma personnalité, ca ne fait pas partie de mon parcours du tout. **********. Ce n'est vraiment pas ma personnalité, et ca ne fait pas partie de mon histoire professionnelle.

Julien : Comment ce style est-il perçu par vos collaborateurs ? Est-ce que ca passe bien ?

Béatrice : Oui ca passe bien. Au début quand il a fallu trouver deux maître adjoint il y a eu un petit moment ou les gens n'ont pas répondu directement. Parce que c'était aussi très rapide. Au bout de 15 jours les gens ne me connaissaient pas et il fallait dire que j'avais besoin de deux maître adjoints, mais qu'est-ce qu'ils vont faire les maîtres adjoints ? Ben… réfléchissons ensemble. C'est un peu comme cela que ca c'est mis en place. On allait vers des nouveaux rôles mais le contenu n'était pas encore défini. Il se détermine au fur et à mesure et c'est normal. On ne peut pas avoir un cahier des charges très précis d'un maître adjoint. Il y a plusieurs nouveaux rôles, comme par exemple le secrétaire, qui est un rôle important. Si le secrétaire vient plus dans l'école ca veut dire moins de demande administrative pour les MA et plus un travail d'animation d'équipe, par exemple. Tout se répercute. Selon les personnalités de chacun et comment les personnes sont prêtes à s'investir dans le rôle, il peut y avoir un basculement dans les responsabilités et dans les tâches.

Julien : Vous avez dit que personne ne s'était imposé, mais alors est-ce que vous avez incité quelqu'un à se présenter ou pas ?

Béatrice : non non, la semaine qui a suivi ils m'ont dit que se serait telle personne. Il n'est pas facile de se proposer devant tout le monde, dès que la proposition est faite. Il faut un temps de réflexion. Je sais que d'un côté il y a eu un temps de discussion et qu'elles ont décidé collégialement que se serait telle personne et dans l'autre bâtiment c'est une personne qui était un petit peu mur. J'avais senti ca dans les réactions au moment ou j'ai proposé que ca pouvait être une personne qui pouvait être intéressé. Elle est donc venue me parler dans la semaine.

Julien : D'une manière générale, comment s'est déroulée votre entrée en fonction ? S'il fallait définir cela avec des mots ? Plutôt enthousiasme, pouvoir, responsabilité, solitude, trop de charge de travail,…

Béatrice : Mais alors pas du tout solitude. C'est une 1ère chose sur laquelle j'insiste, parce qu'on parle souvent de la solitude des directeurs. Je dirai non parce que : 1. il y a eu la formation des directeurs à l'université. Ce qui a permis à tous ces nouveaux de se connaître un peu. 2. Il y a aussi eu d'une manière naturelle, les directeurs de la région (autour de Plain-Palais), on a commencé à travailler ensemble. Forcément car on avait les mêmes élèves. On a crée des liens. Il y a donc un petit groupe de directeur qui sont proches de moi et avec qui je travaille. 3. De plus j'ai un éducateur à mes côtés. C'est un élément important, car j'ai très rapidement partagé un certain nombre de problématique. Je n'avais pas tout sur les épaules. Donc pas de solitude.
Alors enthousiasme… oui, tornade… oui. Le mois de septembre cela a été tempétueux, parce qu'il y avait tout à faire, avec des consignes imprécises. L'envie d'aller de l'avant, mais en même temps jusqu'ou je peux aller, jusqu'ou j'ose aller. Quel est mon degré d'autonomie. Mais aussi la nouveauté, les problématiques à régler.

Julien : c'est donc un bilan plutôt positif ?

Béatrice : Oui,

Julien : Et maintenant est-ce qu'il y a une certaine routine qui s'est installé ?

Béatrice : pas de routine, mais un travail organisé, qui permet de se dire, ben tiens en ce moment un de mes dossiers c'est ca et ca et ca. En début d'année je n'aurais jamais pu dire quel dossier était ma priorité. Pendant tout le mois de septembre on agissait 13 heures par jour, sur tout ce que l'on pouvait et même temps, en papillonnant.

Julien : Pour vous qu'est-ce que le management ?

Béatrice : Manager… j'ai réfléchi à trois verbes en pensant à cela…animer, coordonner, contrôler. C'est beaucoup ca.

Julien : c'est quelque chose qui touche à tout ou bien c'est très centrer sur le travail ou alors en relation avec les autres ?

Béatrice : c'est forcément en relation avec les autres. Pour moi il y a quelque chose de très lié au ressources humaines.

Julien : mais alors le management ca sert à quoi ?

Béatrice : le management ca sert à quoi… ca permet de coordonner, ca donne des moyens aux gens pour travailler.

Julien : Des moyens ?

Béatrice : J'ai envie de dire que ce qu'un directeur amène de plus… c'est d'arriver à coordonner ces dossiers, mettre des priorités et essayer de définir, par exemple, quand on commence à connaître l'équipe, se rendre compte qu'à telle personne ou tel groupe de personne je peux leur demander cela. Celle-ci elle a telles compétences, comment je peux faire pour les exploiter. C'est un peu faire en sorte que tout le monde avance, grâce à toutes les individualités.

Julien : on va rentrer dans le cœur du problème, c'est donc cette notion de dossier en tenant compte des trois dimensions évoquées tout à l'heure : problème, gestion cyclique et projet.
Je vais vous donner des post-it et me demander d'écrire tous les dossiers chauds, actuels pour vous. Tous ceux qui occupent votre temps.

Julien : Ok, maintenant que vous avez écris vos dossier, on va revenir dessus. Je vais avoir besoin que vous me détaillé ces dossiers pour pouvoir les situer et les comprendre ?
Alors tout d'abord *organisation des classes* ? Je suis assez étonné, j'en aurai envie de dire déjà…

Béatrice : Tout le temps car depuis le début de l'année j'ai un énorme problème c'est qu'on est une école en REP et qu'on fait exploser le nombre d'élève. Pour moi c'est un vrai souci, car depuis le début de l'année j'ai eu une cinquantaine d'habilitation, c'est-à-dire des enfants qui arrivent et qui partent. C'est monstrueux. On a du inscrire beaucoup d'enfants et le problème c'est que les effectifs étaient déjà importants au mois de juin et puis maintenant j'ai des classes à 22 – 23, ce qui est trop pour une école en REP. Donc chaque fois que je vois arriver quelqu'un d'inconnu, je me dis mon dieu l'angoisse encore un nouvel élève. C'est quelque chose qui me prend beaucoup d'énergie, car il faut trouver des places et discuter avec les enseignants. Et là j'ai eu, la semaine dernière, une réaction des enseignants, qui me disaient qu'ils en avaient marre, qu'est ce qu'on peut faire pour arrêter cela. On est partagé entre le fait qu'on ne laisse pas des enfants à la rue, mais ils viennent tous ici. Depuis le début de l'année j'avais dit au responsable des REP…

Julien : Il n'y a pas moyen de les aguiller sur une autre école ?

Béatrice : si mais quand c'est des tout petit qui habitent à côté de l'école on ne peut pas les envoyer ailleurs. Ou alors quand on a une fratrie et qu'on a une place pour un mais pas pour l'autre. Donc pour moi c'est un vrai souci et je pense déjà à comment on va faire pour défendre un projet (l'organisation des classes est à début mars), qui nous permettra d'avoir une marge de manœuvre si à la rentrée prochaine on se retrouve dans la même situation. Pour moi c'est déjà un souci et qui est en lien avec le projet d'établissement. Ce qui est important c'est que derrière l'organisation des classes, il y a des postes et des fonctions donc c'est un souci permanent. Là j'ai dû ouvrir une classe en début d'année, mais la question c'était plutôt en division moyenne ou élémentaire ? Et on a choisi ici en concertation avec une enseignante concerné, car ca permettait de ne pas fermer de classe de l'autre côté. Tu vois c'est un souci qu'on a tout le temps. Et fonction pourquoi ? Parce que selon le projet on peut se dire on a besoin de deux GNT, ou bien en fonction du projet on en a besoin de 0. Donc on prend 0 GNT et on fait des classes à 18 ou en prend 2 GNT et on fait des classes à 20. Et tout cela c'est un souci déjà maintenant, parce que c'est en lien avec le projet, parce que c'est en lien avec une réalité, parce que c'est en lien avec ces mouvements d'élèves, qui m'occupe toute l'année. Donc ca c'est un gros dossier qui n'est pas seulement ponctuel au mois de mars, mai ou juin.

Julien : le conseil d'établissement ?

Béatrice : et ben oui, on est le 16 janvier. Il y a toute sorte de paperasse administrative à faire. **********. Donc c'est la première fois depuis le début que j'ai une réaction comme cela. Pour l'instant j'ai 0 enseignants qui sont prêts à s'impliquer. Ils m'ont expliqué de toute sorte de façon, donc j'attends cette semaine, j'ai encore un entretien avec eux à midi jeudi. Et j'espère qu'il y en aura au moins deux. J'ai déjà l'éducateur, mais s'il n'y pas d'enseignant du tout ce n'est pas génial. C'est quand même le but, on est

une école en REP, mais il y a eu une déception, tout ce qu'on avait fait miroiter dans le REP et puis la réalité de tous les jours à laquelle les enseignants font face. Il y a un décalage et du coup les enseignants se disent mince c'est un truc en plus. On a envie de souffler et c'est vrai que par rapport à la représentation de ce qu'il avait, il y a une déception. C'est pour cela que l'organisation des classes pour moi est un souci car je dois batailler pour qu'on est pas cette situation l'année prochaine. Obtenir un poste de plus, ou… on verra.

Julien : Gestion des ressources humaines ? Situation problématique

Béatrice : …J'ai une situation qui m'occupe dans le sens ou c'est quelque chose de ponctuel avec une situation problématique d'enseignant qui mérite un suivi. Voir comment on peut…voilà je ne rentre pas dans les détails.

Julien : suivi des élèves : orientation ?

Béatrice : Pour moi c'est un des objectifs premiers d'un directeur d'établissement. C'est faire en sorte que chaque élève se trouve à sa place, avec des résultats satisfaisant, dans de bonnes conditions.

Julien : comment vous faîtes cela ? C'est des entretiens avec les enseignants ? Vous allez voir ce qui se passe dans les classes ?

Béatrice : Oui, par exemple là je vais voir ce qui se passe dans une classe. On a changé un élève de classe, il était en 6ème, on l'a mis en 5ème, pour deux raisons.

Julien : Comment ca se fait cela ? J'avais jamais entendu cette démarche ?

Béatrice : **********

Julien : Les TTC ?

Béatrice : Animer les TTC ou bien voir avec le MA. Quand est-ce que je vais dans les TTC, quand est-ce que je n'y vais pas ? Dans les TTC d'équipe j'y vais soit si c'est moi qui demande, qui ait quelque chose à transmettre ou s'il y a quelque chose de conséquent, soit si les enseignants me sollicitent, car ils ont des questions.

Julien : on peut dire qu'il y a un gros dossier TTC ?

Béatrice : non justement, il y a des thématiques à aborder. Je vois les MA pour discuter 1 fois par mois sur leur temps d'enseignement et on regarde dans le mois ou la période qui suit qu'elles sont les thèmes qu'il faut vraiment aborder avec l'équipe. Donc ca prend du temps.

Julien : Rédaction du projet ?

Béatrice : on est en plein dedans. Ca correspond à ce que moi j'appelle les TTC projet ou les TTC établissement. Il y en a 6 dans l'année.

Julien : Là vous êtes vraiment en plein dedans ?

Béatrice : Ecoute là on est a déjà fait tout le diagnostique. Maintenant on a une foule de pistes et il faudra qu'on fasse des choix. Choisir des objectifs avec 38 enseignants, avec 38 personnalités, arriver à collectiviser l'énergie de tout le monde.

Julien : Gestion matérielle ?

Béatrice : C'est un truc ponctuel qui traîne depuis longtemps. C'est du matériel qui a disparu dans l'école et qu'il faut reconstituer. J'ai dit aux enseignants de regarder dans les armoires, je leur ai rappelé. C'est des choses basiques, mais il faut le faire. J'aimerais le clôturer bientôt et comme ca on peut commander ce qui manque.

Julien : Contrôler l'enseignement ?

Béatrice : C'est quelque chose que je commence. Par exemple, j'ai pris un degré et j'ai demandé aux enseignants les résultats des élèves qui n'avaient pas atteint le 4. J'ai demandé les évaluations et ensuite on a regardé ensemble. Cela fait 3 enseignants et moi. Pour voir qu'est-ce qui peut expliquer de très mauvais résultats

dans une discipline pour ces élèves là. Puis on a analysé ca. C'est un peu la formatrice qui revient. On a essayé de voir si ca pouvait venir des barèmes qui ont été fait, de la préparation aux épreuves, de l'âge des élèves, du passage du cycle élémentaire au cycle moyen. Est-ce qu'il y avait trop d'attentes au cycle moyen ? Qu'elles sont les pièges qu'il y avait dans l'évaluation ? Par exemple la lecture qui prétérite le résultat.

Julien : Est-ce que le but par la suite c'est de mettre en place des évaluations qui répondraient mieux aux besoins des élèves ?

Béatrice : Le but c'et ca, j'ai dit au enseignant par rapport à ca cette évaluation n'est pas construite de manière très équilibrée. Donc moi je leur donne les crédits pour discuter avec un formateur de façon que vous puissiez apprendre avec lui à préparer une activité bilan. Pour consolider un peu, pour assurer. Et puis aussi qu'est-ce qu'on va faire pour ces élèves en difficultés dans la classe, on retombe sur l'autre.

Julien : Comme j'en ai déjà parlé tout à l'heure, si on découpe le travail par dossier cela suppose une priorisation des dossiers. Alors est-ce que vous pourriez répartir les différents post-it sur le poster dans un ordre de priorité ?

Béatrice : Pour moi tout part de la rédaction du projet, puis on va vers trois dossiers très importants qui sont l'organisation des classes, contrôler l'enseignement et le suivi des élèves. Finalement, il y a un troisième niveau où l'on retrouve les autres dossiers comme les GRH, les TTC, la gestion matérielle et le conseil d'établissement. C'est les éléments importants du projet qui vont faire que je vais contrôler, par forcément tout l'enseignement, mais plutôt autour de la lecture ou d'autres objectifs plus précis. Et le suivi des élèves va forcément être dépendant du projet et de l'organisation des classes que l'on va faire. Pour moi c'est les trois morceaux qui nécessitent une attention particulière. Mais en même temps, l'organisation des classes s'est lié à la gestion des ressources humines. De même que contrôler l'enseignement est lié au GRH, car si j'ai un enseignant qui dysfonctionne.

Julien : Donc tout part de rédaction du projet ?

Béatrice : Ca c'est théorique, mais dans la logique on devrait se dire que quand on aura le projet, en ce moment on est en train de la rédiger, mais quand on l'aura c'est lui qui va faire qu'on va organiser les classes comme cela, etc. Mais comme pour l'instant il n'est pas là c'est un peu à l'envers. Alors maintenant, on pourrait dire que les flèches elles vont aussi dans l'autre sens. En fonction de ce que j'ai pu observé depuis le début de l'année, j'aurai envie de te dire que je sais déjà ce que j'aimerais qu'on mette dans le projet comme objectifs. Tout le travail que j'ai déjà fait avec les enseignants. Donc en fonction de ca, en ce moment on va un peu dans ce sens, mais dans la logique après on devrait aller dans l'autre sens. Pour moi c'est ce qu'il y de plus important.

Julien : Est-ce que se serait possible d'attribuer quelques mots clés à ces dossiers ? J'ai quelques propositions (voir liste).

Béatrice : Moi ce que j'aimerais mettre la tout en haut c'est le mot « défi ». Pour moi c'est ce qu'il y a de plus intéressant la dedans. Tout à l'heure tu m'as demandé pourquoi je m'étais proposé pour ce poste, c'est parce que c'est un défi. Pour moi ca englobe tout.

Julien : en ce qui concerne l'organisation des classes ? De quoi va-t-on parlé ?

Béatrice : En ce moment c'est préoccupant.
Julien : Ok, je pense que nous avons fait le tour des questions que je voulais vous poser. Merci pour votre temps.

Annexe 3 : 2ème Entretien de Béatrice

Date : Mardi 19 janvier

Retranscription de l'entretien

Julien : Je vais vous expliquer comment j'ai découpé votre semainier et comment j'ai utilisé les couleurs que vous pouvez voir. La couleur orange c'est tout ce qui est « autre ». Ce sont des tâches que l'on ne peut pas classer dans un des dossiers. C'est hors dossier lister. Se sont toutes les choses que l'on fait et qui met de l'huile dans les rouages. En vert c'est tous les dossiers, sans distinction particulière, pour qu'on puisse avoir une idée

globale du temps qu'ils prennent. En bleu c'est un dossier en particulier, c'est celui que vous appelez « gérer l'info ». Et dans celui là j'ai également inclus tout ce qui est d'ordre administratif. Je ne vous le cache pas c'est le dossier qui vous prend le plus de temps.

Béatrice : Tu vois par exemple, le matin qu'en je mets lecture de mail, j'ai un exemple précis, j'ai un mail qui est justement le document d'évaluation pour l'entrée d'un élève dans le SP. On est dans quelque chose que l'on appelle administratif, mais ce n'est absolument pas que de l'administratif.

Julien : c'est vrai que ce dossier prend plus de place, mais une des raisons c'est justement parce que dans chaque dossier il y a une part d'administratif. Un coup de téléphone, un mail, etc.

Julien : Pour vous donner un petit peu une idée de ce que chacun représente en terme de temps. J'ai pris chaque plage horaire et je l'ai partagé en 4 périodes de 15 minutes. J'a fait cela de cette manière car le semainier que vous m'avez fourni était très détaillé et permettait un découpage aussi précis.
De plus on a aussi sur chaque jour un total du nombre d'heure consacrée à vote travail. Ce qui nous fait environ 45 heures pour la semaine.

Béatrice : Je te promets que c'est une semaine cool.

Julien : avec les couleurs du dossier ca nous donne une idée assez globale du poids accordé à chaque dossier sur une semaine. Est-ce que vous vous attendiez à une répartition comme cela ?

Béatrice : Oui, oui.

Julien : On se rend quand même bien que le vert est bien présent, malgré le fait que le orange est soit très présent aussi. Surtout le mercredi.

Béatrice : Oui, c'est vrai mais le mercredi c'était une conférence.

Julien : C'est vrai qu'il faut préciser que dans la catégorie en orange il y a tout et rien.

Béatrice : C'est exactement ce que je te disais. C'est ce qui fait le lien avec tout le reste. Si tu ne fais pas cela, ca ne peut pas marcher. Parce que tu ne peux pas superposer les dossiers les uns aux autres. Il y a forcément une articulation. C'est toute ces parties orange qui font que ca marche.

Julien : Je m'attendais à voir beaucoup plus de bleu et de orange. Par rapport à certaines lectures que j'ai faites. On dit très souvent que les directeurs n'ont pas assez de temps pour leurs dossiers car il y a trop d'autres choses à côté qui arrive. Alors qu'en regardant la répartition de votre semaine, j'avais l'impression que le temps consacré aux dossiers importants était quand même important.
J'ai fait un récapitulatif pour savoir le temps consacré à chaque dossier. Si on regarde pour les dossiers on se situe dans environ 40% du temps. Le « autre » correspond à environ un quart et le dossier administratif correspond à 25% aussi. Mais si on met tous les dossiers ensemble on se rend compte que ca représente quand même environ 75% du temps. Je m'attendais à une répartition moins en faveur des dossiers. Comment vous expliquez cela ?

Béatrice : Ecoute… on peut explique cela ? Parce qu'on n'est pas au début de l'année. Si tu étais venu au début de l'année les choses auraient été très différentes. On est maintenant à une période ou les choses ont démarré, donc les dossiers ils roulent. En ce moment le gros travail c'est le projet d'établissement. Alors forcément j'y passe du temps. D'abord parce que c'est moi qui anime les TTC, c'est moi qui fait travailler les enseignants. Donc forcément se sont des choses que je fois préparer. Il faut avoir du matériel, des idées d'animations, etc. C'est quelque chose qui me prend du temps en ce moment. Mais je sais qu'après il y aura d'autres dossiers, on va arriver à l'organisation des classes très fortement dès début mars. C'est pour cela que maintenant j'essaye d'y consacré un maximum de temps, parce qu'après il y aura d'autres sollicitations.

Julien : Si on regarde un peu plus en détail dans le vert. J'ai découpé le temps consacré à chaque dossier dans la semaine. Ce qu'on peut voir c'est que c'est d'abord le côté administratif que prime, ce qui est normal. Ensuite il y a le suivi des élèves qui prend également beaucoup de votre temps. Mais par exemple, en ce qui concerne l'organisation des classes que vous considérez comme quelque chose de très important et qui vous faisait souci. Elle n'est pas vraiment présente.

Béatrice : elle ne se voit pas.

Julien : Alors peut-être que c'est des choses qui se font autrement ?

Béatrice : Je réfléchis et c'est vrai que là par exemple (pointe un endroit du semainier), il y a quelques téléphones à ce sujet. Il y a des discussions dans les TTC des fois. C'est intéressant car c'est quelque chose qui est un souci pour moi et j'anticipe. Mais effectivement ca me prend plus la tête que du temps.

Julien : au niveau du suivi des élèves vous en pensez quoi ? Parce qu'on peut se rendre compte que c'est une activité qui vous prend beaucoup de temps.

Béatrice : Oui, c'est vrai ca va vite. Par exemple, il y a dans ce domaine les discussions avec l'éducateur. On s'oblige chaque semaine à se voir environ trois quarts d'heure à une heure pour parler de cela. Car il se passe beaucoup de choses dans l'école. Il y a des événements vraiment important, malgré que je ne puisse pas être informé de tout. Donc il faut que je sache un maximum de choses. Car après j'ai des téléphones de parents alors il faut que je sois au courant. De plus il y a les situations familiales dramatiques qu'il faut suivre de manière continue et de prêt.
Donc je ne suis pas très surprise par l'importance de ce dossiers, même si je pense que ca varie d'une semaine à l'autre. Et puis en ce moment il y a eu toute cette orientation dans le spécialisé qui rajoute un peu plus de temps à ce dossier.

Julien : après il le projet qui revient assez souvent.

Béatrice : ca c'est normal. C'est quelque chose de très important.

Julien : les TTC ?

Béatrice : oui, ca va. Par contre dans contrôle de l'enseignement et GRH tu as mis quoi ?

Julien : par exemple aller observer une remplaçante dans sa classe ?

Béatrice : Oui c'est ca.

Julien : Après il y a des dossiers qui sont très insignifiants au niveau du temps.

Béatrice : C'est vrai mais il y a certaines choses qui ne se voient pas car elles sont faites par téléphone.

Julien : Est-ce que vous avez d'autres commentaires à faire sur ce semainier ?

Béatrice : Non, ca va. Mais ce que j'aurai voulu mettre c'est ce qui était prévu et ce qui était imprévu. Parce que j'ai mes dossiers là et après j'ai pleins de choses qui viennent se rajouter. Et je pense que ca représente une grande partie. Les imprévus prennent du temps. Pas plus, mais c'est important.

Julien : Mais en même temps dans votre agenda vous avez un certain nombre de plages libres pour palier à ces imprévus ? Car ces surprises elles bouleversent ce qui avait été prévu.

Béatrice : Dans l'agenda il y a des choses qui sont prévus, comme la séance avec les directeurs de la région, les TTC ou la conférence. Ce sont des choses qui sont dans l'agenda. Tout le reste vient occuper les vides.

Julien : Mais il y a quand même dans choses qui sont prévus dans votre tête ?

Béatrice : J'ai une espèce de support qui ne me coince pas dans le sens ou c'est quelque chose (elle va à son bureau et revient avec un gros classeur) que je dois faire dans la semaine. On ne peut pas penser de jour en jour, sauf pour les choses urgentes. Tu vois quand je pense à quelque chose et quand j'ai quelque chose à faire je me le note là (montre une page dans son classeur). Par exemple, dans cette semaine je m'arrange pour avoir régler tout cela (pointe à une liste de choses écrites dans son classeur). Malgré les imprévus et tout ce qui se passe. Il faut avoir une certaine souplesse pour que ca fonctionne.

Julien : On va laisser le semainier de côté. On va terminer par des questions qui sont plus liés au management et la manière de faire. La semaine dernière je vous avais demandé pour vous ce que c'était le management et moi

j'ai une définition assez théorique dans ma tête pour que vous puissiez vous rendre compte de ma vision du management.
Julien : « Définition management ». Voilà ca c'était pour un peu définir le cadre du management. Mais maintenant, est-ce que vous, en tant que directrice d'une école, vous pensez, vous vous définissez comme un manager ?

Béatrice : je dirai que l'on doit manager une école, comme on doit manager n'importe qu'elle autre entreprise. Simplement derrière le terme management il y a énormément de choses et qu'il y a une culture de l'enseignement, qui est différentes d'une entreprise privée.

Julien : Vous pensez que vous êtes un manager au même titre qu'un manager d'une entreprise de chaussures ?

Béatrice : si, je pense quand même qu'il y a cette idée de management, mais qu'il y a la culture dans l'enseignement, qui fait que c'est différent. … Il y a des attentes au niveau des collaborateurs de l'école, pour que ca tourne. Il y a des attentes fortes auprès de la direction pour que ca marche. Alors, je pense qu'il y a une question de positionnement à avoir, qui ne vient pas comme cela la première semaine. Mais plutôt à ce qu'on est, au niveau de notre personnalité. Il y a donc la personnalité et après le positionnement. Se mettre en visibilité, des choses comme cela, qui ne se font peut-être pas de la même manière dans une école que dans une entreprise de chaussure. Déjà celui qui dirige une entreprise comme cela il a une formation. Nous on a une formation relativement light et on fonctionne beaucoup avec du charisme, de la personnalité, avec ce qu'on a fait avant et pas tellement avec des apports théoriques. On a mais pas énormément. … Alors oui il faut manager une école mais je pense que ce n'est pas tout à fait le même management que pour un magasin de chaussure.

Julien : Alors se serait quoi les clés pour bien manager ? Pour que ca tourne, ca roule ? Comment faire la différence ?

Béatrice : Il y a une chose dont je me suis rendu compte et à laquelle je suis extrêmement attentive, c'est de répondre assez rapidement. Je pense être quelqu'un d'efficace, car je vais assez vite dans les demandes. Mais j'attends aussi de l'autre côté que les gens fassent la même chose. Je ne laisse pas traîner les choses. Et puis je pense que ca correspond à une attente. Il faut que l'information circule vite. Qu'il y ait une réaction rapide. Par exemple, tel enfant a été absent la semaine dernière, on avait dit aux parents que si ca continuait il y aurait un signalement au SPMI, donc moi la lettre je la fais tout de suite je ne la laisse pas traîner. C'est important que l'on tienne parole. Etre une personne de confiance, c'est très important aussi.

Julien : Vous avez confiance en vos enseignants ?

Béatrice : Oui, je suis parti d'un postulat de confiance au départ.

Julien : C'est réciproque ?

Béatrice : Je pense qu'il est réciproque, mais dans la position de directeur on est fragile. Je te donne un exemple pratique. Donc comme je t'ai dit je fais les choses vite et une enseignante m'a demandé d'avoir la nouvelle adresse d'un enfant qui avait déménagé. Ca tombait bien car je l'avais alors je lui ai dit que je la lui mettais dans le cassier. Une semaine après elle dit à l'éducateur qu'elle n'a toujours pas l'adresse de cet enfant. L'éducateur m'a dit cela et j'ai dit que ca n'allait pas du tout. Alors je suis retourné vers l'enseignante le lendemain pour lui dire que je n'étais pas d'accord, car j'avais le lendemain de sa demande déposé l'adresse dans son cassier. Elle était tout confuse, elle s'est excusé, parce qu'évidemment tu dis quelque chose comme cela devant un groupe, ca influence. Elle je lui ai dit que la prochaine fois qu'il y avait quelque chose comme cela, qu'elle vienne m'en parler à moi, plutôt que d'en parler comme ca. Alors tu vois, en l'occurrence j'avais fait les choses, mais elle n'a pas vu cette feuille, ou elle l'a égaré ou je n'en sais rien. Ca peut participer à une décrédibilisassions. Je pense qu'il y a un peu cette idée que les enseignants ont des attentes exceptionnelles. Ils aimeraient que se soient parfait. Mais le manager idéal n'existe pas. Je pense effectivement que l'on fait avec ce que l'on est et puis il y a un certain nombre de règles qu'il faut tenir. Pour moi cette règle d'efficacité, de répondre rapidement et aussi d'avoir une disponibilité pour les enseignants, de les écouter, je pense que ca fait partie de cette mise en confiance qu'il y a. Moi au départ je suis partie en faisant confiance, en me disant que j'avais affaire à des enseignants, à des professionnels.

Julien : vous avez parlé de crédibilité du directeur, mais si le climat de l'établissement est très bon est-ce que la crédibilité du directeur est renforcée ou pas ? Est-ce que le climat joue un rôle important pour vous ?

Béatrice : Il y a de toute façon des tensions et des moments ou c'est plus difficile.

Julien : Est-ce que vous essayé de les désamorcer tout de suite ou bien vous vous dites que ca fait partie du système.

Béatrice : je me dis que ca fait partie du tout. En l'occurrence je pense à une situation très précise ou les enseignants me disent que ca ne va pas. On a plus de TTC et tout. Ah bon, alors je dis alors allons y concrètement qu'est-ce qui ne va pas ? J'ai pris un papier et j'ai dit là on note. Alors on a plus de TTC qu'avant. Il y en a une autre qui disait mais non, on en a comme avant. Je les ai laissé discuter comme ca. Donc finalement on s'est rendu compte que ca ce n'était pas un problème. Et maintenant qu'est-ce qu'il y a d'autres ? Le conseil d'établissement c'est quelque chose en plus. C'est vrai mais alors qu'est ce qu'on peut faire pour le rendre constructif. J'ai profité d'un moment pour que les gens déballent et au bout du compte il n'y avait pas grand-chose. Il fallait que ca sorte. Tout à coup il y a eu une cristallisation sur un sujet et ca a fait sortir deux ou trois choses. Mais je ne suis pas mal à l'aise avec cela.

Julien : Je suis d'accord, tout ne peut pas être rose. On est dans un métier de l'humain, chacun à des envies, des attentes, des crispations, etc.
Il y a un autre sujet que je trouve important. Au niveau de la délégation qu'est-ce que vous en pensez ? Vous le faites ? Avantages – Inconvénient ?

Béatrice : Pour moi la délégation c'est un avantage.

Julien : il y a un dossier en particulier ou vous faites beaucoup appel à la délégation ?

Béatrice : GRH, non, aucune. Les TTC il y en a, gestion matériel aussi, conseil d'établissement oui, suivi des élèves ce n'est pas de la délégation mai un partage de tâche. Je délègue pas mal de choses au MA, dans la gestion de l'information et la transmission. Et en ce qui concerne la rédaction du projet j'ai un bureau de 5 enseignants qui travaillent avec moi. Pour organiser le TTC suivant, l'animation, pour se répartir dans un groupe. Ce que j'essaye aussi c'est de ne pas faire le travail des enseignants. Par exemple, un enseignant qui a de la difficulté avec des choses administratives. Rendre des papiers à temps, compléter la feuille quand il est malade. Une ou deux fois je lui ai dit et puis après je lui ai dit qu'il ne serait pas payer la prochaine fois que vous n'avez pas votre feuille. J'essaye de les renvoyer vers leurs responsabilités.
Julien : Est-ce que vous lâcher certaines tâches complètement ou bien vous regarder toujours ce qu'ils ont fait.

Béatrice : Déléguer c'est faire confiance. On délègue à des gens en qui on a confiance et qui ont les compétences. A partir de là la manière de faire leur appartient. Par contre j'ai le devoir en temps que directrice de vérifier à un moment donné comme le travail c'est fait.

Julien : Vous ne jetez pas un œil sur tout ce qu'ils font ?

Béatrice : Non. Je fais des points de situation certaine fois, pour voir ou ca en est et pour réorienter si nécessaire. Du moment où je délègue je pense que la personne sait ce qu'elle doit faire.

Julien : Vous pensez que vous pourriez régler tous les problèmes ?

Béatrice : Non, justement pas. C'est pour cela qu'il faut faire confiance et déléguer. Il faut laisser à chacun son travail. Par exemple, des fois je fais des tâches de secrétariat, parce que je n'ai pas assez de secrétaire. Mais quand il est là je lui donne tout. Les MA animent et organisent les TTC et moi j'y vais de temps en temps. Ce n'est pas moi qui fait tout. Par contre j'organise les TTC projet, les miens, mais je les organise avec un bureau.

Julien : J'ai lu dans la littérature que le niveau d'un collaborateur dépend en grande partie du style de management que le responsable adopte à son égard. Qu'en pensez-vous ?

Béatrice : Oui, effectivement. Si la personne est complètement bridée, qu'elle doit faire un travail régulier, monotone et encadré parce que demande un manager. Ca ne doit pas donner envie d faire son travail. Pour moi l'idée c'est d'être présente, d'édifier un cadre fixe pour pouvoir intervenir. Par contre l'attitude dans ce cadre, typiquement dans l'enseignement, un directeur ne va pas pouvoir mettre le nez dans tout ce que fais un enseignant. Mais si un enseignant fait quelques chose qui sort du cadre, alors là il faut intervenir. Par contre la manière d'enseigner, le style d'enseignement ca appartient à l'enseignant. Et puis, charge à moi d'essayer d'orienter certaines choses. J'ai vu des choses dans l'école que j'aimerais à l'occasion travailler.

Julien : vous êtes directrice, vous dirigez des gens, vous avez des collaborateurs, comment est-ce que vous les considérez ? Est-ce que vous pensez qu'ils sont en dessous de vous ?

Béatrice : Je ne pense pas qu'ils sont en dessous.

Julien : Votre secrétaire, les MA, les enseignants ?

Béatrice : Hiérarchiquement oui, mais dans la réalité …. (réflexion)… je ne suppose pas, je n'y pense pas. Mais c'est de nouveau la même chose, car s'il faut remettre un cadre je suis là. Autrement dans le quotidien de l'école, dans les couloirs, à la salle des maîtres, je ne vois pas les choses comme cela.

Julien : Vous allez à la salle des maîtres pendant les récréations ?

Béatrice : Très rarement, seulement pour des choses spéciales.

Julien : Est-ce que ca vous arrive d'aller dans la salle des maîtres juste pour vous asseoir et manger un croissant ?

Béatrice : Non, pas du tout.

Julien : Vous leur dites vous ou tu ?

Béatrice : Alors je leur dis vous à toutes les personnes que je ne connaissais pas avant et tu à 5 ou 6 personnes que je connaissais déjà d'avant. Ca ne me dérange pas.

Julien : Mais si un jour il y a un problème avec les tu, est-ce que ca ne va pas poser un problème ?

Béatrice : Non, ca aurait été plus un problème pour moi de dire vous à des personnes que je tutoyais avant. Ca ne me gène vraiment pas. Je suis très à l'aise avec le vous. Je n'aurai jamais essayé de les tutoyer tous. Ca me convient bien comme cela avec le prénom.

Julien : Avec que ca vous arrive d'aller vers vos collaborateurs de manière informel juste pour discuter. Ou bien s'ils veulent vous parler ils doivent prendre un rendez-vous ?

Béatrice : il n'y a pas de rendez-vous.

Julien : Vous pouvez les croiser dans le couloir et discuter de quelque chose qui n'était pas prévu ?

Béatrice : Oui, tout à fait. D'abord j'essaye d'avoir des moments pour moi. Je ne vais pas systématiquement à la salle des maîtres, parce que d'abord c'est un endroit qu'il leur appartient. S'ils ont envie de dire les choses, ils peuvent le dire. Si je suis là c'est différent. Ensuite ils peuvent venir dans mon bureau s'ils le souhaitent. Et puis, je me rends compte que quand je vais dans la salle des maîtres, j'essaye d'y aller au moins une fois par semaine pour dire des choses à certaines personnes, généralement il y a d'autres personnes qui me sollicitent. Quand je suis là les gens viennent facilement pour me poser des petites questions.

Julien : Vous vous considérez comme quelqu'un de disponible ?

Béatrice : Oui, tout à fait.

Julien : Est-ce que vous savez dire non ? Vous êtes capable de dire non facilement

Béatrice : Ca dépend. Dire non de manière comme ca direct, je l'ai fait une fois en début d'année. Pour une chose qui me paraissait tellement aberrante, c'était de faire surveiller les enfants avec un enseignant et un autre enfant, responsable de la surveillance. J'ai dit non, tout de suite, de manière catégorique. Pour moi ce n'était même pas un sujet de discussion. Par contre quand il y a des suggestions je ne dis rarement non tout de suite. Je discute d'abord, à moins que se soit quelque chose qui sorte complètement du truc. Mais ce n'est pas dans mon tempérament de dire non.
Julien : On revenir un peu sur le bureau que vous avez évoqué tout à l'heure. Qu'est-ce que vous pensez du travail en équipe ? Est-ce important dans une école ? Est-ce que ca fait la différence ?

Béatrice : je pense qu'on est beaucoup plus intelligent ensemble que tout seul. La preuve quand on a des enfants qui sont vraiment dans de grandes difficultés. Je pense à une classe en particulier ou il y a un amoncèlement d'élèves qui ont de grandes difficultés. Un enseignant s'il est tout seul avec ca, il ne pourra pas s'en sortir. Il faut donc un appui, la directrice, les autres enseignants, tout ce qu'il faut autour pour l'aider à sortit de là. Et puis tous les décloisonnements, les idées, la manière d'évaluer, la cohérence. C'est ca, travailler en équipe c'est donner un enseignement qui soit cohérent. Que les enfants soient face à une certaine homogénéité. Malgré le fait que la personnalité des enseignants soit très importante. Mais l'effet équipe est très important, pour moi une équipe c'est le ciment de la vie d'une école. Le sentiment d'appartenance est très important et puis après la construction du travail dans une équipe se fait petit à petit.

Julien : Parmi vos dossiers est-ce qu'il y en a qui font plus appel à un travail d'équipe ?

Béatrice : alors rédaction du projet. Les TTC, le suivi des élèves. C'est ce qu'il y a de plus important. Dans le projet il y a tout et c'est vraiment un travail d'équipe.

Julien : Le bureau que vous avez formé ? Pourquoi 5 enseignants ?

Béatrice : J'ai demandé aux 2 MA, et trois enseignants se sont proposé ?

Julien : C'est bien de vouloir faire du travail en équipe, mais c'est quoi qui fait que ca marche, que c'est efficace ?

Béatrice : C'est un sentiment d'efficacité, pour que ca marche il faut montrer que ca apporte quelque chose de plus que quand on est tout seul. Si on n'arrive pas à montrer que ca amène un plus, ca ne marche pas. Au début de la rénovation il y a des gens qui disaient qu'on était fou de se réunir tout le temps et que ca ne servait à rien. C'est vrai que si à la fin des TTC on ne ressort avec rien de plus qu'avant, les gens ne vont plus y croire, ils ne vont pas s'investir. C'est très important de montrer qu'un travail en équipe est un plus, sans dire que l'on doit tout faire tous ensemble. C'est une dérive possible.

Julien : Il y a une organisation des responsabilités au sein de l'équipe ?

Béatrice : Oui au sein de l'équipe, mais aussi au sein même de sa place.

Julien : Dans une organisation comme votre bureau comment est-ce que vous vous positionnez en temps que directrice ? Est-ce que vous êtes celle qui sait ? Une parmi d'autres ? Vous représentez quand même l'autorité ?

Béatrice : Oui je représente l'autorité. Le MA me disait que quand j'étais là l'ambiance étaient très différente. Quand j'ai quelque chose à dire on ne va pas me couper la parole. Il y a une place pour moi. Dans le bureau j'arrive en posant la problématique. Voilà ce qui est ressorti de la dernière discussion. Comment est-ce qu'on poursuit avec les 38 enseignants ? Et les enseignants proposent des idées et on avance. Même si moi j'ai une idée derrière.

Julien : Mais alors si vous avez une idée est-ce que c'est toujours la votre qui prime

Béatrice : Si je pense que c'est vraiment bien mon idée, je pense que je vais argumenter dans mon sens. Mais ca reste quelque chose de très collégiale de construire ensemble quelque le projet. Mais après de toute façon c'est moi qui anime. Donc je peux injecter de l'information quand je veux et me diriger vers tel ou tel direction.

Julien : S'il y a une décision finale elle vous revient à vous ?

Béatrice : S'il faut trancher pour une décision importante, alors oui je tranche moi.

Julien : Voilà j'en ai terminé avec mes questions. Je vous remercie pour le temps que vous m'avez consacré.

Annexe 4 : 1er Entretien de Maxime

Date : Mardi 20 janvier

Julien : Quelle est votre formation ?

Maxime : J'ai une formation d'enseignant, **********. J'ai une licence à la FAPS. Ensuite j'ai fait un diplôme. **********

Julien : Pourquoi vous êtes retourné à l'université ?

Maxime : Parce que je trouvais que j'avais un manque de formation. J'avais besoin d'être mieux former.

Julien : Quelle profession exerciez-vous auparavant ?

Maxime : **********

Julien : Vous arrivez à concilier les deux encore maintenant ?

Maxime: Oui. Je suis également**********

Julien : Pour quelles raisons êtes-vous devenu chef d'établissement ?

Maxime: **********, avec le projet, avec les dossiers. Alors qu'un CE dans son rôle actuel c'est quelque chose qui me convient d'avantage. Au niveau de la proximité, de la charge de travail et de l'implication. De plus c'est quelque chose que je connais bien que je faisais partie de la commission du fonctionnement qui a mis cela en place. Si je suis devenu directeur c'est aussi par **********

Julien : Mais vous vous voyez bien dans ce rôle ?

Maxime: Je me vois bien dans ce rôle, mais il fallait essayer d'abord, car au début d'année ce n'est pas si simple. Mais actuellement je me sens assez bien. **********s, j'ai quand même eu un sentiment de panique. Est-ce que je vais y arriver ? C'était assez fort. Et puis je me suis dit j'essaye et finalement je me sens assez bien. Il y a pas mal de domaines dans lesquelles ca va je peux tenir la route**********

Julien : Comment dirigez-vous votre établissement ? Quel est votre style de leadership ?

Maxime: Oui, je crois que oui. J'applique ce que j'ai toujours défendu pendant les 3 ans de la commission du fonctionnement et ce qui était prévu. En tout cas j'essaye, parce qu'entre dire et faire il y a un fossé. L'idée s'est de travailler sur deux axes sur l'autonomie de l'établissement et sur le soutien de proximité. Je pars d'un apriori de confiance. Moi à mon avis les enseignants sont formés donc je n'ai pas vocation à les contrôler. Ce n'est pas ma vocation première. Je suis là pour soutenir leur action. Par exemple hier, je suis intervenu deux fois une fois dans un conflit qui opposait une enseignante avec une maman, c'était extrêmement violent. Mais au moins l'enseignante m'a envoyé un long mail le soir pour me dire qu'elle s'est sentie soutenu. Je m'en suis pris plein dans la figure pendant un petit moment, mais au moins j'ai pu remettre l'église au milieu du village. Et je pense que c'est ce qu'avant on n'avait pas. On ne pouvait pas appeler l'inspecteur comme cela. Et puis hier après midi j'ai rencontré un groupe d'enseignant pour la place de gadashahdkha ?????? ou pas. On a mis tout sur la table. Ce n'était pas une médiation, mais on a pris les point un par un et on a pu trouver une solution. Donc c'est des petites choses qui montrent comment on peut soutenir le gens.
L'autonomie c'est l'autre pan. L'autre axe que je citais en premier. C'est de pouvoir coller au mieux à la réalité du terrain. Du coup pour l'autonomie, vu qu'on la liberté de faire ce qu'on veut en terme d'actions, en terme de priorité à donner, je la prends à bras le corps et puis j'essaye de trouver des solutions pour coller au mieux à la réalité de ce quartier difficile.

Julien : Quelles sont les spécificités/caractéristiques de votre établissement ? **********? **********? vous êtes tout le temps à ****** ou bien vous partagé votre temps entre les deux ?

Maxime : Tout **********

Julien : **********

Maxime : **********.

Julien **********?

Maxime : **********Julien : Combien y a-t-il de classe dans votre établissement ?

Maxime : 32**********.

Julien : Et puis au niveau du quartier ? C'est un REP ?

Maxime : Oui depuis cette année.

Julien : On dit que c'est un quartier difficile, alors j'aurai voulu avoir votre vision de l'intérieur ?

Maxime : Oui c'est vrai que c'est un quartier difficile. Socialement difficile avec des situations d'élèves qui sont graves comme on peut en trouver dans ce type de quartier. C'est le cortège habituel que l'on retrouve, par exemple, dans les banlieues françaises. Par contre la où je suis optimiste et enthousiasme c'est qu'il y a un tissu social et associatif extrêmement fort. Donc on peut faire beaucoup de choses. C'est là ou j'essaye d'utiliser l'autonomie que l'on a.

Julien : Comment définiriez-vous le climat régnant au sein de votre établissement ?

Maxime : On est plutôt dans un bon climat. On est mal parti, parce que quand j'ai été nommé l'école d'ici ne voulait pas rentrer en REP. Alors ils ont voté non. Mais le conseil d'état leur est dit qu'il avait mal voté et ils ont du revoté et cette fois-ci ils ont voté oui. D'autre part il fallait trouver des adjoints très vite et je les ai trouvés. Donc avant mon entrée en fonction j'ai déjà du me battre pour avoir des bonnes conditions. Mais après ca les gens ont appris à me connaître te j'ai appris à les connaître et cela c'est très bien passé.

Julien : Au **********

Maxime : Non, j'ai instauré un apéritif commun. Une fois par mois et ca marche bien.

Julien : avant votre venu est-ce qu'il y **********?

Maxime : **********

Julien : D'une manière générale, comment s'est déroulée votre entrée en fonction ? Enthousiasme, panique, solitude,…

Maxime : Moi je ne connais pas la solitude. Il y a **********. C'est des personnes formidables. Solitude franchement pas. Je sais que mes collègues en parlent beaucoup. Moi ca ne me touche pas du tout. Pour en revenir au début d'année j'étais plutôt inquiet. Enfin, … J'avais le souci de ????? des étapes. Je voulais que la rentrée se passe de manière harmonieuse avec les enseignants. Qu'ils ne soient pas stressé, que ca se passe bien. C'est-à-dire réussir la rentrée ?

Julien : Ca tient à quoi réussir une rentrée ?

Maxime : C'est de faire que sur le plan opérationnel ca marche, que les enfants soient accueillis, que le matériel arrive. J'ai du établir toute une stratégie dès le début. C'est dans le travail que j'ai du rendre à Monica dans le cadre de ma formation. Dès le début j'ai du prendre des décisions stratégiques en terme d'animation de séance. Pour montrer de quelle manière j'allais travailler. Réussir c'est surtout garder un bon climat. Car ca peut être très tendu dans une situation comme celle-là avec un basculement du système. C'est une rentrée ou j'étais assez inquiet à cause des décisions que je devais prendre. J'étais donc très à l'écoute pour voir si les décisions que je prenais étaient les bonnes ou pas, si elles étaient bien ressenties, si elles étaient efficaces ou pas. Une de mes

grandes décisions a été de montrer dès la séance de rentré que je n'allais pas tout faire. J'ai animé une heure de séance de rentrée et après je leur ai dit de continuer.

Julien : Donc les MA étaient décidé avant la rentrée ?

Maxime : Oui c'était l'enjeu.

Julien : comment on peut les désigner avant alors qu'on ne les connaît pas ?

Maxime : J'ai laissé une matinée ma classe et je suis venu discuter avec eux. J'ai expliqué que j'avais besoin de maître adjoint et j'ai eu 5 personnes qui se sont positionner et j'en ai choisi deux. Mais ca c'est bien passé.
Mais bon mon sentiment d'inquiétude il s'est estompé en voyant que j'avais pris des décisions qui marchaient. Donc à la séance de renté j'ai animé une heure et après je leur ai demandé de finir cela dans leur école.

Julien : Il n'a pas eu un tollé général ?

Maxime : Pas du tout car, je ne les ai pas laissé comme cela non plus. Je ne l'ai pas amené comme cela. J'ai simplement dit que je ne pouvais pas m'occuper de la tournée de café dans les deux écoles. Ce n'est pas mon job. C'est des choses qu'il fallait qu'ils prennent en charge eux-mêmes. Moi je m'étais occuper de l'essentiel du pilotage, mais après je passais dans chaque salle. C'est de la stratégie. C'était un signal fort à mon avis. L'idée c'était de montrer qu'il y a des responsabilités qui leur appartiennent. Alors moi je pars du principe que quand on part avec des signaux de ce type, les gens apprennent à connaître mon type de management.

Julien : Pour vous qu'est-ce que le management ?

Maxime : Pour moi ca ne veut pas dire grand-chose. Je l'ai abordé de manière théorique dans la formation. Ce que j'en ai retenu c'est qu'il faut se méfier de ce qu'on peut trouver dans les bouquins, parce qu'il y a décalage entre un management, qui nous a été présenté, pour un entreprise standard et dans le milieu scolaire. C'est différent, c'est un métier de l'humain qui atteint ces limites. On est un petit peu comme un médecin chef. On travaille avec les gens, on doit se préoccuper de la pédagogie. C'est difficile. On doit quand même garder notre statut de pédagogue éclairé. A mon avis sur le long terme ceux qui ne sont pas des pédagogues éclairés, ils vont avoir des difficultés. Voilà c'est mon point de vue. Je me vois vraiment plus comme un toubib qui est chef de clinique que comme quelqu'un qui est à la tête d'une entreprise de yogourt.

Julien : Quels sont les principaux dossiers sur lesquels vous travaillez actuellement et qui exigent un suivi particulier ? Pourriez-vous les noter sur ces post-it ?

Maxime : ok, très bien.

Julien : Maintenant que vous avez noté vos dossiers sur les post-it j'aimerais qu'on revienne dessus. Que vous puissiez me donner des informations complémentaires concernant chaque dossier ?

Julien : Réseau, à développer, à faire vivre ?

Maxime : Ici pour résoudre des problématiques on a besoin de faire les choses ensemble. Car si j'interviens en tant que directeur, ou bien si l'éducateur intervient, se sont des micros interventions qui finalement sont stériles. Par contre si on détermine qui fait quoi et qui doit intervenir pour que se soit mieux, on peut être efficace. Si on met en place des réseaux pour travailler ensemble et se connaître on peut être beaucoup plus efficace et c'est ce que j'ai fait. Donc j'ai décidé de faire un réseau. L'assemblée constituante du réseau a eu lieu le 18décembre avec tous les partenaires de l'école. Ca c'est un réseau qui a été implanté. Ca existait ailleurs, au *****, à *****. Les différents partenaires ont été très enthousiasme et la prochaine séance aura lieu le 27 février. Ca représente presque une vingtaine de personnes.

Julien : Qui fait réellement parti de ce réseau ? Tout le monde qui gravite autour d'une école ?

Maxime : En il y a l'éducateur social du cycle, il y a l'ilotier, les ASM, la maison de quartier, l'école, qui est bien représenté car je suis là avec mes deux adjoints, les deux éducateurs, la Fase, l'éducateur de rue. Ca fait pas mal de monde. L'idée c'est qu'il y ait un maximum de personnes de manière à ce que tous les partenaires de l'école soient représenté.

Julien : Y a-t-il des politiques aussi ?

Maxime : Non pour l'instant je n'ai pas voulu. Ah oui, il y a aussi le concierge et la responsable du parascolaire. J'aimerais juste revenir sur le fait de pourquoi c'est dossier. Car je pense qu'il faut le faire vivre. Ca vaut dire qu'il doit s'inscrire dans la durée. Il faut que ca tienne et que ca soit utile. Car c'est bien de mettre en place des trucs, mais si ce n'est pas utile, ca ne sert à rien. Après il faudrait pouvoir le faire vivre avec des thématiques, etc. Et là j'ai un rôle d'animation important. Voilà ca c'est un gros dossier important

Julien : Organisation administrative ?

Maxime : C'est un de mes gros soucis. Pour savoir qu'est-ce qu'on délègue, qu'est-ce qu'on ne délègue pas. Qui fait quoi ? ca comporte tout le travail que je dois faire avec mes adjoints et tout le travail que je dois faire avec ma secrétaire. C'est plus sympa avec ma secrétaire car je la vois plus souvent malgré tout.

Julien : Elle vient ici ?

Maxime : Elle vient ici deux matinée pas semaine et moi je la vois quand j'ai des réunions, avant et après. C'est plus facile, car avec elle s'est simplement est-ce que tu peux le faire ? Oui ou non et si c'est non ben c'est moi qui le fait. Avec les MA s'est plus compliqué, on se partage le travail. Il y a des tâches que j'ai délégué qui ne sont pas du secrétariat, qui sont d'origine de ma compétence, mais se sont des adjoints. Se sont des choses que l'on a discuté en début d'année et on a tout mis dans un classeur avec l'évolution de nos différentes discussions.

Julien : Suivi des élèves ?

Maxime : Le suivi des élèves il y en a deux. C'est une énorme problématique. Comment est-ce qu'on suit d'une manière collective la scolarité des élèves dans un établissement ? C'est ca l'enjeu, comment est-ce qu'on fait pour résoudre ce problème. Pour résoudre ce problème, je me suis dégagé les compétences de 8 enseignants qui font partie d'une commission du suivi des élèves. Et on travaille régulièrement sur le suivi des élèves. Et on travaille sur le suivi des élèves par rapport aux différents éléments de l'année, qui nous éclaire sur comment faire. On a développé des stratégies. Le premier objet de cette commission c'était de trouver un support écrit commun à tout le monde pour suivre les élèves. Et comment est-ce qu'on notait, comment faire au niveau de la confidentialité. Et ca c'est maintenant stabiliser. Mais cette commission va perdurer. Le premier réflexe des enseignants s'est de dire c'est bon on a réglé le problème. Mais non parce que ca c'est un gros dossier. C'est-à-dire que ca c'est l'aspect administratif du suivi des élèves et ca c'est vrai on l'a réglé, mais maintenant il faut qu'n sache comment est-ce qu'on fait ?... pour collaborer. C'est un dossier qui s'inscrit à l'intérieur du projet et c'est quelque chose auquel j'apporte beaucoup d'importance.

Julien : C'est vous qui ave mis en place cette commission de 8 enseignants ?

Maxime : Oui.

Julien : Mais alors les autres ils ne sont pas impliqués ?

Paolo : Quand on fait un travail de commission dans le secteur politique, le but c'est qu'après ca fasse une caisse de résonnance quand après on est en plénière. Il y a des PV qui sont en ligne sur une plateforme etidep. Les enseignants peuvent donc consulter les PV quand ils le souhaitent. Pour moi, de mettre en place ces commissions c'est des techniques de management. Je ne peux pas travailler avec tout le monde. J'ai **********. Donc pour pouvoir être efficace et pour avoir des opinions qui s'expriment j'ai besoin de travailler comme cela et après on regarde ce que ca donne avec l'ensemble.

Julien : Pourquoi 8 enseignants ? C'était le bon nombre ?

Maxime : Oui, 8 c'était le bon nombre, parce que 8 x 4 ca fait 32 et après il me reste environ 18 personnes pour s'investir dans d'autres types de tâches comme le conseil d'établissement. L'idée c'est que chacun puisse s'investir.

Julien : Dans une commission comme celle du suivi des élèves, est-ce qu'il y a une représentation de tous les degrés ou pas du tout ?

Maxime : Oui, ca c'est imposé normalement,

Julien : vous avez un autre dossier qui s'appelle suivi des élèves, cas difficile ?

Maxime : comment est-ce qu'on gère les situations extrêmement difficiles d'un quartier comme celui-là avec les éducateurs, l'infirmière. C'est un enjeu. Pour moi c'est un dossier dans le sens où je suis en recherche d'une bonne solution, de savoir comment gérer les dossiers sur le plan papier.

Julien : Il y a beaucoup de cas difficiles ?

Maxime : Oui j'en ai des tiroirs pleins. On se voit de 10 à 12h tous les mardis avec les éducateurs et l'infirmière pour faire le point sur les difficultés des élèves. Pour l'instant j'ai un double matériau. (Sort un classeur avec des dossiers pour les élèves et la possibilité d'écrire ce qui est prévu, ce qui a déjà été fait, la situation,…). Je ne dois pas tout faire, car je dois piloter les actions.

Julien : conseil d'établissement

Maxime : Il y a un peu tout à faire, mais c'est quelque chose qui va durer. J'ai créé une commission.

Julien : Ca veut dire quoi une commission pour le conseil d'établissement ?

Maxime : Quand on a basculé dans le nouveau fonctionnement il y avait des champs qui étaient très importants, qu'il fallait discuter avec l'équipe. Il faut savoir qu'on est dans un système où les enseignants ont beaucoup été sollicité ces dernières années, l'ensemble du corps enseignant est fatigué et nous sommes dans la perspective de voir comment ca va s'écrouler. Car c'est quand même assez compliqué. J'étais moi-même enseignant et la vie des enseignants titulaires est particulièrement difficile. L'idée d'avoir 4 commissions était de décharger les enseignants de certaines réunions obligatoires, car il y a beaucoup de sujets à traiter. Ca m'a permis de les traiter de manière ponctuelle avec certaines personnes et de résonner en plénière. Et ainsi d'aller plus vite dans les dossiers. Ainsi les enseignants sont quelques peu déchargé, ils ont moins de pression, ce qui n'est pas le cas dans d'autres écoles. Je vois les enseignants une fois par mois, c'est tout. Entre ce mois, ils ont des réunions avec les MA, 1 fois ou deux, mais plutôt pour des régulations liées au bâtiment. Les décisions stratégiques sont en parties décidée dans ces commissions. Pourquoi en avoir créer une pour le conseil d'établissement ? Cette commission elle est là pour défricher le terrain par rapport à tout ce qui doit se mettre en place. Sur le plan organisationnel, sur le plan conceptuel et puis elle va perdurer. Cette commission va porter les objets qui sont à l'ordre du jour, elle va suivre ce qui ce dit et en rapporter les faits en plénière. Ainsi je ne suis pas moi tout seul de mon coté à amener des objets. Les choses doivent être négociées avec l'ensemble de l'équipe mais ca je ne vais pas le faire moi, je vais le délégué au chaque délégué commission. Pour l'instant on a surtout fait de la mise en œuvre dans cette commission, mais après se sera surtout de la fonctionnalité.

Julien : Au niveau du conseil d'établissement comment ca se passe, parce qu'il y a beaucoup d'échos négatifs, notamment du côté des enseignants qui n'en voient pas vraiment l'utilité ?

Maxime : Moi je suis plutôt positif. Car c'est quand même un lieu formaliser pour tout le monde ou les parents sont écoutés, leur avis est pris en compte et ou l'école peut expliquer ce qu'elle fait. Il faut que le CE dépasse, la simple demande participer à une vente de pâtisserie.

Julien : Projet d'établissement.

Maxime : On en est dans la phase diagnostique. J'ai aussi une commission qui s'est déjà réuni deux ou trois fois. Les premières réunions c'étaient pour savoir comment on allait s'y prendre. Je ne voulais pas décider tout seul, mais ensemble. Du coup ca change tout il y a tous les gens qui suivent.

Julien : La rédaction du projet d'établissement, c'est donc la commission qui va le faire ? Donc les autres ils ne sont pas directement impliqués dans cette phase ?

Maxime : Oui c'est la commission qui va le faire. Jeudi 22, la commission se réuni sur décharge que je paie au cachet pour concrétiser le diagnostique en un plan de projet. Ce travail là va être fait par les membres de la commission ou par des autres enseignants qui ont intéressés. Il y en a 2 qui viennent en plus. C'est une commission qui porte le projet. Après ces gens doivent de toutes façon rapporté ce qui se fait en plénière et il y a un PY qui est consultable.

Julien : devoirs et après école ?

Maxime : c'est un enjeu énorme. L'offre pour des cadres de rattrapage est en train d'exploser. C'est exponentiel. C'est le grand truc. L'idée s'est de réfléchir à des solutions qui soient tenables. Je vous rappelle que les études surveillées ne sont pas vraiment stabilisées. Donc il a fallut parler des études surveillées, des devoirs. Donc la commission se réuni pour discuter de cela. Ce n'est pas vraiment un dossier qui est imposé par l'institution, mais c'est quelque chose qui me tient à cœur car c'est un grand enjeu dans le quartier. Par exemple nous avons décidé de travailler sur une activité qui s'appelle « Lisons ensemble », qui est une activité de lecture qui est organisé par des étudiants qui viennent ici et je trouvais dommage que ca s'arrête là. La personne de « lisons ensemble » est venu à une commission et nous avons discuté pour reconduire cette activité dans les classes.

Julien : Est-ce qu'il y a une uniformisation des devoirs dans l'école ?

Maxime : Non pas vraiment, alors on va en parler, on va faire un PV et puis après on en parlera en plénière.
Ce que j'ai essayé de mettre en place avec les maisons de quartier et j'attends une réponse c'est de nous fournir un local dans l'espace de la maison de quartier, qui se trouve juste à côté de l'école, pour que les élèves de 6ème puissent aller quelque part pour faire des études ensembles. S'ils vont à la maison de quartier, ca veut dire qu'ils vont quelque part, ils ont une vie sociale, il y a un adulte qui peut les aider. Ca c'est donc en lien avec le réseau.

Julien : Organisation des classes ?

Maxime : C'est un dossier un peu bateau, qui revient. C'est le genre de truc auquel je n'accorde pas beaucoup d'importance. J'attends de voir ce qui arrive.

Julien : Ca ne vous prend pas beaucoup de temps ?

Maxime : pour l'instant pas vraiment, mais plus tard surement.

Julien : et le dernier … le suivi des personnes ?

Maxime : L'entretien périodiques individuels. C'est un truc qui est surement le plus difficile. Dire des choses à des personnes c'est très difficile. Tout ce qu'on a dit là c'est du blabla à côté. Comment aider les gens parce qu'ils ne sont pas très bien ? **********. Ce n'est pas simple. Ce sont de vraies questions ? Il faut avoir beaucoup de diplomatie et en même temps il faut dire les choses sans blesser personnes. C'est un bon exercice. On peut faire ca en allant dans les classes, dans le couloir, ou parfois un mail bien rédigé suffit.

Julien : Parmi tous les dossiers que nous venons d'aborder quels sont les plus urgents et pourquoi ? Est-ce que vous pouvez donner un ordre de priorité à ces dossiers ?

Maxime : aujourd'hui j'ai un problème, quand vous serez parti, j'ai un problème avec la liste des parents d'élèves.

Julien : il y en a même qui s'emboîtent les uns dans les autres ? Est-ce qu'il y en a qui ont des liens vraiment fort entre eux ?

Maxime : le projet d'établissement il détermine un peu tout. On ne sait pas vraiment pour l'instant si c'est le projet d'établissement qui va déterminer le reste ou bien si c'est le reste qui détermine le projet d'établissement. J'ai quand même plutôt l'impression que c'est le reste qui détermine le projet d'établissement. Mais concrètement les actions que j'ai entreprise au début de cette année elles vont déterminer le projet parce que le réseau il y a beaucoup d'enseignant qui ont trouvé très bien, la réflexion sur les devoirs et le suivi du projet est pertinent. Ca va donc peut-être relancer la balle dans l'écriture du projet. Donc à mon avis il y a des allez retour. A mon avis la rédaction du projet c'est la partie du projet la plus facile, car il suffit de mettre ne mot les actions qui ont été définies. La partie la plus difficile, car il faut un certain courage, car quand j'ai créé mon réseau professionnel, je n'ai pas beaucoup dormi de la nuit. Mais maintenant qu'il existe et que les gens sont preneurs ca va me permettre d'être une phase toute faite dans le projet. S'il y a eu une discussion et que les actions ont été définies, le terrain a déjà été défriché, l'écriture devient facile. Dire les choses c'est plus difficile.

Julien : Parmi tous les dossiers que vous m'avez expliqué, est-ce qu'ils y en auraient qui sont préoccupant, par exemple ?

Maxime : Oui, je me fais des soucis pour l'organisation administrative. J'ai un peu peur de ce que va décider la commission de fonctionnement par rapport au travail des secrétaires. Moi ca va très bien. L'organisation est très bien et je n'aimerais pas que ca disparaisse et que ca change.

Julien : c'est le seul qui vous préoccupe ?

Maxime : Oui, mais moi je ne me préoccupe pas beaucoup. Je prends les choses les unes après les autres et je les règles.

Julien : est-ce qu'il y en a un qui vous tient plus à cœur que les autres ?

Maxime : clairement, je suis très attaché au suivi des élèves. Je pense que c'est l'essence de notre métier. Comment est-ce qu'on fait pour amener les élèves aux apprentissages ? C'est celui la qui m'intéresse le plus.

Julien : Maintenant qu'on a listé les différents dossiers qui vous occupent et qui d'une certaine manière sont représentatifs du travail que vous effectuer au quotidien, est-ce que vous avez du temps pour d'autres choses ? comment vous faîtes pour effectuer toutes vos tâches pour ne pas être déborder.

Maxime : Souvent, je pars vers 17h30 – 18h de l'école, mais je recommence à travailler vers 21h chez moi. Je traite mes mails durant environ 2 heures tous les soirs. C'est un arrangement personnel. Ca me permet d'arriver le matin à jour, plus de mail. J'ai du temps pour autre choses, mais j'ai tous les jours des surprises qui arrivent. C'est fantastique, mais un peu stressant. Des fois il faut intervenir dans une classe, il y a eu un cas de maltraitance grave, il a fallut appeler les services d'urgence. C'est des choses qui arrivent et qu'il faut traiter.

Julien : Mais les surprises quand elles arrivent, elles bouleversent ce qui étaient prévues ? Ce n'est pas trop difficile de reprendre après le fil ?

Maxime : Oui, elles bouleversent, mais non ce n'est pas trop difficile de reprendre. Il y a eu quelques jours très extrême c'était les tout derniers jours quand il fallait tout faire à la fois. Moi je m'organise assez bien, je ne rends jamais les choses au dernier moment. J'essaye d'anticiper un peu. Par exemple, demain j'ai ma journée qui est complètement libre de rendez vous et ca c'est génial. Donc par exemple, jeudi j'ai la commission pour le projet, alors je pense que demain après-midi je vais déjà faire le travail dans ma tête. Ce qui me permettra de piloter la séance.

Julien : Vous allez à toutes les commissions ?

Maxime : Pour l'instant oui. Mais je vais en lâcher deux.

Julien : Lesquelles ?

Maxime : Le suivi des élèves et les devoirs et l'après école. Parce qu'il est très important que les enseignants assument leurs responsabilités d'enseignants. Mais j'ai de la peine à les lâcher pour l'instant. Je ne sens pas d'envie de reprendre. Mais se sera peut-être juste à formuler la prochaine fois. Par contre je vais garder celles qui sont de ma responsabilité comme le projet d'établissement.

Julien : ok, je pense que nous avons fait le tour de toutes les questions pour cette fois-ci. Merci.

Annexe 5 : 2ème Entretien de Maxime

Date : Mardi 3 février

Retranscription de l'entretien

Explications sur les points inconnus du semainier de la semaine du lundi 19 février. (phase de pré-entretien)

Julien : D'une manière assez globale j'ai compté que vous avez fait une semaine d'environ 50 heures. Est-ce que ca correspond à ce que vous faites d'habitude ?

Maxime : c'est une petite semaine.

Julien : Comme vous pouvez le voir j'ai mis des couleurs pour qu'on puisse mieux se rendre compte de la répartition des différents dossiers. La répartition que l'on peut observer d'une manière globale est assez intéressante. On peut se rendre compte que les dossiers prennent quand même beaucoup de temps. Est-ce que vous vous attendiez à cela ou pas du tout ?

Maxime : Je pensais que j'allais être plus pris par des tâches administratives. Mais j'ai aussi fait le choix de déléguer un maximum d'administratif à ma secrétaire et à mes MA. Moi j'ai gardé des prérogatives qui sont de type pilotage. Quand je vous dis que c'est des semaines un peu légère, cette semaine-ci par exemple, j'ai compté que j'avais 22 rendez-vous ce qui est pas mal sur une semaine. La semaine quand vous avez étudié je n'en avais pas beaucoup.
Pour revenir à votre question je suis quand même pas trop étonné car j'ai gardé des prérogatives qui me permettent de piloter le système, de pouvoir aider les enseignants.

Julien : Personnellement je m'attendais à voir beaucoup plus d'administratif ou encore d'autres choses ? A l'arrivée il y a beaucoup de vert et de bleu lié au dossier et c'est plutôt positif. Mais j'ai quand même une autre question. Tout ce qui est encadré c'est ce qui était prévu. Comment vous gérez toutes les autres choses qui n'étaient pas prévu ? Jour après jour ? Un système personnel ?

Maxime : Je n'ai toujours pas compris comment je fonctionne. On m'a souvent posé cette question. Mon fonctionnement n'est pas clair et pas assez transparent. Il y a des choses qui sont prévus que je ne note pas dans mon agenda. Par exemple ce matin je dois passer un moment à *****, je ne l'ai pas noté, mais je sais que je dois le faire. Je fais comme cela. Mais des fois ca me joue des tours. Moi je prépare ma semaine le week-end. Je travaille le dimanche. Quand j'ai des entretiens le lundi je les prépare le dimanche. Par exemple, lundi matin j'avais un entretien avec les parents sur le conseil d'établissement, donc il fallait qu'entre samedi et lundi j'établisse une stratégie pour que les parents soient d'accord avec moi et qu'on puisse travailler ensemble. Donc j'ai travaillé une partie du dimanche pour reprendre des textes et savoir ce que j'allais dire. Donc je prépare ma semaine le dimanche. Quand il y a des après-midi ou je n'ai rien, j'en profite pour mettre à jour des dossiers. Je vais pouvoir, par exemple, envoyé des lettres. Ensuite j'ai 6 entretiens de parents vendredi.

Julien : Cela correspond à chaque fois à des élèves en difficulté ?

Maxime : Oui dans les 6 cas c'est des problèmes de comportement.

Julien : Vous rencontrer les parents avec l'enseignant ?

Maxime : Il y en a un que je rencontre sans l'enseignant et les 5 autres c'est avec les enseignants.

Julien : Il y a toujours l'éducatrice ou pas du tout ?

Maxime : Pas toujours.

Julien : Juste une petite précision. Je me demandais si votre secrétaire vous alliez toujours à Geisendorf pour la voir, ou bien si des fois elle vient ici ?

Maxime : Elle travaille ici 2 fois par semaine, mais c'est en voie de changement. Ca dépend ce qui sera décidé au niveau du fonctionnement. Mais quand elle est à Geisendorf et que je dois aller la voir pour faire signer des lettres et bien j'y vais. Je me déplace.

Julien : Vous faites beaucoup de déplacements ?

Maxime : Oui, pas mal, j'ai été à l'hôtel de ville, au smp, à Geisendorf j'y vais deux par semaine en générale.

Julien : Vous vous déplacez comment ?

Maxime : J'ai un scooter. C'est très pratique.

Julien : On va laisser de côté pour l'instant ce semainier. Est-ce que vous avez encore un autre commentaire à faire ?

Maxime : Non, simplement l'idée c'est que mon problème, et c'est un problème que rencontre de nombreux directeurs, c'est que je pense que je ne peux pas durer comme cela. Une semaine de 50 heures, avec encore les 6 heures que je travaille sur le samedi et dimanche. Donc j'ai calculé au début de l'année que je faisais entre 66 et 77 heures par semaine. Parce que j'aime bien les multiples. Mais je pense que c'est trop. Ca va un moment. Parce que si vous prenez tout, par exemple ce soir j'ai un repas, ca a un côté convivial, mais c'est quand même obligatoire. Donc ce soir j'ai un repas et demain j'en ai un autre. On ne peut pas compter cela comme des heures de travail, mais quand même. Ce soir on va travailler avec des collègues de G2, on va manger, mais on ne va pas manger pour faire la fête. Selon moi la charge est trop lourde pour que l'on puisse imaginer faire cela 10 ans, de cette manière. La première année je pense que c'est normal. Mon objectif c'est de pourvoir réguler encore mieux, afin de diminuer tout ce qui est en bleu. On a appris dans la formation qu'un cours de perfectionnement dans la lecture des messages nous permet de gagner une heure par jour. C'est beaucoup et ca m'intéresse.

Julien : Se serait une manière de diminuer le temps accordé à l'administratif, est-ce que d'avoir plus souvent votre secrétaire à disposition se serait aussi une manière de diminuer le temps

Maxime : Peut-être ! Il y a deux paramètres en ce qui concerne la secrétaire. Si la secrétaire vient dans les murs, à mon avis elle sera moins bien dans son métier, parce que ses collègues ne seront pas là. Ensemble elles arrivent à résoudre des problèmes. Comme par exemple, les rentrées des maladies dans le fichier. On travaille mieux quand on est bien dans son métier. Alors moi je préfère qu'elle soit bien et qu'elle travaille efficacement comme elle le fait maintenant plutôt qu'elle vienne ici et qu'elle soit moins bien et qu'elle travaille moins efficacement. Je ne pense pas que se soit un paramètre important.

Julien : Ok merci, j'ai juste une dernière question avant que l'on passe au thème du management qui m'intéresse plus particulièrement. Vous pensez que c'est différent d'être directeur dans une REP, par rapport à une autre école ?

Maxime : Oui.

Julien : Pourquoi ? Qu'est-ce qui marque vraiment cette différence ? Est-ce que c'est juste le quartier ou pas ?

Maxime : Moi je remarque déjà une différence, **********il y avait deux axes qui étaient prioritaire pour les enseignants. On a remarqué que les problèmes de santé étaient plus importants qu'ailleurs. L'idée c'était d'avoir un soutient de proximité. Avoir un directeur qui soit là pour soutenir les enseignants dans leur action. C'est le premier paramètre. Puis c'est de pouvoir gagner plus d'autonomie pour pouvoir caler plus à la réalité du terrain. Quand on est en REP, le fait d'avoir un directeur dans les murs, ca donne tout de suite du sens à cela. Parce que les enseignants ils ont des gros cas d'élèves avec des familles qui sont vraiment largués, donc ils ont vraiment besoin d'un soutien. Il y a vraiment une demande d'aide. Pour coller à la réalité du quartier, j'ai créé un réseau et cela ca donne du sens à notre action. Maintenant si je suis dans une commune bourgeoise, les enseignants ils ont moins de problème dans leur classe.

Julien : Vous pensez que c'est plus facile ?

Maxime : C'est-à-dire que ce que je constate là et que je me rends compte que je me suis trompé quand j'étais à la commission du fonctionnement c'est que si un directeur pour 16 était la norme pour un 100%, je me dis que maintenant c'est trop. Un directeur pour 16 dans un quartier bourgeois ou il ne se passe pas grand-chose à mon avis il n'a pas la grille remplie comme moi. Il y aurait beaucoup plus de couleur qui ferait apparaître des tâches administratives. A mon avis, pour finir, ils inventent des tâches administratives qui sont contre productive et il charge les enseignants. Je te donne un exemple. Quelqu'un qui est directeur dans une école qui n'a pas de problème il sera plus enclin à demander des horaires aux enseignants. Pour pouvoir voir si…, ce n'est pas du contrôle ils diront. Moi je n'ai pas le temps de faire cela. Je pars d'un a priori de confiance. J'ai d'autre priorité. Alors oui les EPP, vous quand vous commencerez l'année prochaine on fera attention. Mais les enseignants qui ont du métier je n'ai pas le temps de les surveiller. Est-ce que c'est du soutien de vérifier un horaire. Oui, non ce n'est pas du soutien. Alors dans un quartier ou il y a moins de défi social, ils n'ont pas la même structuration qu'on a dans ma grille horaire. Il y a du suivi des élèves, mais … je vous donne un exemple, j'ai un collègue qui a le même nombre de classes que moi. Dans mes fichiers la-bas j'ai environ 50 élèves que je suis régulièrement.

J'ai des collègues qui me disent j'en ai trois quatre. Donc ca diminue le temps et c'est tout ce temps là dans la gestion dans le rendre compte qui peut devenir une charge administrative.
Julien : on va maintenant revenir sur le thème du management. J'aurais voulu savoir si vous vous considérez comme un manager ?

Maxime : Non

Julien : Pourquoi ?

Maxime : C'est une des parties que je n'ai pas aimé de la formation. C'est la partie qui consiste à nous expliquer les différentes théories du management et comment elle se concrétisait en action. Et comme cela évolue dans le temps. Ca ne m'a pas trop intéressé. Si le manager c'est quelqu'un qui comme dans une usine de yaourt et qui garantie une efficacité pour de ne pas perdre de l'argent dans des salaires inutiles, dans des machines qui produisent peu. C'est un petit peu cela pour moi un manager, alors moi je ne suis pas tellement un manager. Je pense qu'un directeur d'école il a plus la fonction d'un directeur de département à l'hôpital.

Julien : Mais d'une certaine manière vous êtes obliger de manager au sein de votre établissement ?

Maxime : Oui parce que il y a certains aspects du management qui existe vraiment. Les ressources humaines par exemple. Mais pour l'instant les ressources humaine on est tributaire du centre, la direction générale nous donne des indications, on a pas toute la liberté pour aiguiller les enseignants vers un certains types de formation continue. On n'en est pas encore là. Peut-être avec les entretiens individuels. C'est peut-être le volet qui nous bascule dans le management. Le management il pourrait aussi y avoir, vous allez me dire que je suis paradoxale, mais ca pourrait aussi exister dans tout ce qui est des stratégies de mise en œuvre des différents dossiers. C'est du management à quelque part.

Julien : Le management c'est quelque chose de très large, mais c'est aussi ce qui fait que ca marche ?

Maxime : Oui, alors là je suis peut-être un peu manager. Les stratégies de mise en œuvre des différents dossiers lourds… conseil d'établissement, projet d'établissement, mise en réseau. Ca c'est peut-être du management.

Julien : Moi je le vois un peu comme ca.

Maxime : Oui mais ca ne cadre pas dans ce que fait un directeur de banque.

Julien : Un directeur d'école n'est pas un manager au même titre qu'un directeur de banque ?

Maxime : Non, bien sur.

Julien : A votre avis c'est quoi les clés pour bien manager ? Qu'est ce qui fait que ca marche ?

Maxime : J'ai mes petites idées et mes croyances et je vous les donnes. Je crois qu'il faut avoir l'apriori des confiances. Nous avons affaire à des gens qui sont formés, il ne faut pas remettre leur professionnalisme à chaque instant. Il faut remettre en question leur professionnalisme quand ca nous questionne. Et parfois c'est le cas on se questionne pour certaines personnes. Mais il y a 56 personnes je veux dire sur les 56 personnes il y en a vraiment très peu. On travaille avec des gens compétents et on est là pour soutenir leur action. On est pas là comme vocation première pour faire du contrôle. Ca pour moi c'est un état d'esprit qui permet la réussite dans ce métier. Ca c'est la première chose. Ensuite, il faut absolument et c'est déjà difficile quand on est enseignant de ne pas enseigner comme on nous a enseigné. C'est difficile car bouger les représentations chez les jeunes c'est très compliqué. On se rend compte qu'une fois qu'ils ont leur classe qu'ils font exactement le contraire que l'on leur a montré. Ce n'est pas grave. En tout cas pour certaines. Pour les directeurs c'est encore plus difficile. De se dire que l'on est tous enseignant, pratiquement, de se décentrer et de se dire que l'on peut faire autrement que nous même on a fait pendant 20 ans. C'est quasi impossible. Donc on doit toujours avoir, à chaque instant à l'esprit que ce que nous propose les enseignants c'est certainement des bonnes pistes. Et c'est à nous de les comprendre et de les mettre en selle on a donc un rôle de metteur en scène qui est très important et il faut tenir compte du jeu des acteurs. Voilà ca c'est le deuxième point. Le troisième point c'est vraiment le plus difficile, c'est qu'il faut savoir dire non. Ce que j'ai dis tout à l'heure, les deux premiers points que j'ai énoncés pourraient être pris en portafau par rapport au fait que savoir écouter les enseignants, savoir se décentrer, c'est pas toujours compatibles avec le fait de savoir dire non.

Julien : Vous savez dire non ?

Maxime : Je crois que oui, mais c'est difficile. je vous donne une exemple. J'ai des enseignants qui m'ont la semaine dernière pris rendez-vous avec moi (Elizabeth et Suzanne), pour me présenter 4 cas d'élève de 1P. Pour les 4 cas d'élèves elles me disaient qu'elles ne voyaient pas d'autre alternative au redoublement. Donc le 26 janvier, elles étaient extrêmement vindicatives, elles disaient que l'on en pouvait pas refuser un redoublement à ces élèves là. C'était la chance de leur vie. Mais malheureusement moi je connais les théories sur le redoublement et j'ai un avis plutôt éclairé sur la situation et j'ai dit non. J'ai dit non au fait que l'on puisse émettre une hypothèse au mois de janvier avant d'avoir tout essayé. Je peux vous dire que je ne me suis pas fait des copines.

Julien : Mais vous les avez laissé argumenté d'abord ou vous avez tout de suite dit non ?

Maxime : Bien sur, je les ai laissés argumenté. Ce n'était pas un non comme cela.

Julien : Vous arrivez à dire non très rapidement pour quelque chose qui vous paraît complètement déplacé ?

Maxime : Non, en générale je laisse les gens dire ce qu'ils ont à dire. Par contre des fois je dis oui pour des choses qui me surprennent, alors que je pense que j'aurai dû dire non. J'ai reçu un mail pour aller faire des skis avec des aveugles, congé non payé. Alors normalement on dit non. Mais là j'ai dit oui et c'était vraiment très bien car c'était vraiment quelque chose de bien. Quelqu'un qui donne deux journées de salaires pour aller faire du ski avec des aveugles c'est vraiment pas mal. Dans mon fort intérieur j'avais envie de dire non, mais j'ai appuyé cette demande à la direction générale.

Julien : Que pensez-vous de la délégation dans votre travail ?

Maxime : C'est une des choses les plus délicates et des plus importantes. Délicates parce que déléguer ce n'est pas donner à tout le monde et puis ca se réfléchis. C'est comme pour des tas de choses. Par exemple, c'est comme pour l'autorité, on peut en avoir naturellement, je ne sais pas trop ce que ca vaut dire, mais qu'il y a des gestes professionnels qui sont en place et on peut apprendre. Donc on peut apprendre à déléguer ou on peut d'office le faire. Alors pourquoi est-ce qu'on arrive à déléguer ? … On arrive à déléguer quand on fait confiance. Si on fait confiance on peut déléguer. Moi j'ai confiance alors je délègue.

Julien : Vous déléguez beaucoup ?

Maxime : Oui, assez.

Julien : Quel serait parmi les dossiers principaux ceux ou vous déléguer ?

Maxime : Ah non les dossiers principaux justement je ne les délègue pas. Ce que je délègue cest justement toute la gestion administrative. Je délègue le super maximum. Mes collègues quand on a des réunions de travail et qu'on discute des difficultés que l'on rencontre ils me disent comment tu as gérer tel tâche. Des fois je leur réponds que je n'en sais rien car ce n'est pas moi qui fait cela.

Julien : En même temps vous déléguez, mais vous avez un œil dessus ?

Maxime : Oui, j'ai un œil, mais de loin. Je vous donne un exemple. Le suivi des enveloppes financières pour les MA et les études surveillées. C'est la secrétaire qui gère cela. Finalement je ne vais pas regarder cela chaque semaine, ca ne m'intéresse pas. Alors par contre je regarde une fois par trimestre avec elle pour savoir ou on en est. Le reste du temps elle fait son job.

Julien : La délégation c'est important et vous ne gardé pas un œil sur tout. En même temps vous m'avez parlé la dernière fois de vos 4 commissions et que votre but c'est d'en lâcher deux ?

Maxime : Oui, pourquoi ? Si je veux en lâcher deux, on est peut-être dans du management là, c'est parce que je veux que les enseignants prennent à bras le corps leur profession. Ils doivent être eux professeur, pas moi à leur place. C'est eux qui doivent mener les dossiers lourds des devoirs, des choses comme cela. Ca leur appartient.

Julien : A ce moment là vous n'avez plus de contact direct avec les décisions ?

Maxime : ca ne fait rien, moi je vais piloter, écouter, lire des PV et regarder comment se goupille les choses. Je vais vous donner une petite réussite personnelle. Elle découle de ce que je mets en place comme management. Le conseil d'établissement on en a parlé en commission, on a dit ce qu'il fallait, on a parlé du rôle des élèves. Le fait d'avoir parlé du rôle des élèves, de voir quel était l'importance du conseil, comment on pouvait intégrer les élèves. Et en même temps au niveau des réseaux on a développé un réseau par rapport au contrat de quartier. Le contrat de quartier c'est la démocratie poussée à l'extrême ou les citoyens font des propositions qu'ils vont proposer à la mairie. Alors on s'est dit qu'il fallait un tel contrat de quartier avec les élèves. Mais pour intégrer le contrat de quartier avec les élèves il fallait des conseils d'élèves. Et ben les enseignants ils ont pris sur eux de créer des conseils d'élèves. Ca c'est exactement ce que je recherche. On peut travailler des dossiers importants quand je suis là, mais après cela leur appartient de trouver des outils pour y entrer. J'étais content.

Julien : Est-ce que vous pensez que votre manière de gérer votre établissement influence la manière de travailler de vos collaborateurs ?

Maxime : Bien sur que oui.

Julien : Mais pourquoi ?

Maxime : Parce que si vous vous sentez bien par rapport à la structure que l'on vous propose, alors vous vivez votre quotidien nettement mieux. Si vous savez que vous pouvez compter sur quelqu'un quand vous avez un souci alors vous allez osez faire un décloisonnement avec d'autres collègues, car vous savez que quelqu'un est derrière vous si des parents réagissent. Donc ca révolutionne votre quotidien et dans le cas inverse c'est la même chose. Si on vous demande de donner votre horaire à chaque trimestre pour voir les changements que vous faite ou bien de photocopier les instructions que vous donner aux parents. Cela va vous stresser, vous aurez moins de plaisir à enseigner et vous allez faire le minimum. Vous allez voir moins de parents, vous allez résister au travail et c'est contre productif.

Julien : Pour revenir aux gens que vous dirigez. Comment vous les considérez ? La secrétaire, les MA ? Est-ce qu'ils sont en dessous ?

Maxime : Non, j'ai une grande admiration pour le travail qu'ils font. Je suis scotché par le travail que fait ma secrétaire. Elle est en classe 11, je suis sidéré de ce qu'elle fait. Imaginez quand même qu'elle s'occupe de tous les congés, elle les rentre dans le système informatique, il faut être précis et ne pas faire d'erreur. Elle s'occupe des tâches régulières, mensuels qu'il faut envoyer. Si elle ne le fait pas c'est très embêtant. Elle tient à jour des dossiers, ce n'est pas simple et c'est très rébarbatif. Elle a la maîtrise du classement. C'est super important le classement, il ne faut pas croire que l'on est tous doué pour. Je suis très impressionné par son travail. Les MA c'est pareil ils font un travail énorme dans l'ombre. De petites tâches, jusqu'à tenir une séance, alors qu'ils ne sont pas des supérieurs hiérarchiques. Alors des fois ca cause dans tous les sens. C'est pas simple et ils vont quand même de l'avant. Je suis très admiratif. Je vous donne un exemple avec les GNT, il y en a 8 dans cet établissement. Je suis admiratif du travail qu'elles font. Autant on a pu dire et redire que se sont des gens qui attendent la retraite ou bien des cas sociaux, autant ici ce n'est pas le cas. Et puis elle sont constamment en situation de recherche avec des difficultés énormes par rapport à ce qu'elles rencontrent. On a créé un groupe où l'on se voit régulièrement sur le temps de travail ca fait partie des réseaux. On échange sur les difficultés qu'elles ont un matin par trimestre. C'est intéressant et ca les dynamise d'attendre ce qui se fait chez les autres. Moi qui suis enseignant et qui ait vécu pas mal de chose je suis très impressionné par l'engagement de ses personnes avec lesquelles je n'ai pas vraiment de relations.

Julien : Est-ce que vous leur dites vous ou tu à vos collaborateurs ?

Maxime : Alors je dis tu aux personnes que je connaissais déjà d'avant, ce correspond à environ 10 personnes. Je dis vous aux autres. Et je leur ai demandé de me dire « Paolo vous ». Mes collaborateurs proches, ils me tutoient, la secrétaire, les MA, les concierges.

Julien : Vous ne pensez pas que ca peut poser un problème un jour ce tutoiement ?

Maxime : Non c'est avant tout une question de respect. Si le respect est le même vis-à-vis de tout le monde, je pense que ca ne pose aucun problème.

Julien : Vous allez à la salle des maîtres ?

Maxime : très régulièrement. La par exemple avant 8h j'y étais. C'est sympa le matin. Et à la récréation j'y vais souvent. Généralement je ne bois rien, je m'installe et puis je suis là à disposition.

Julien : Vous y allez pourquoi ? Pour discuter ? Pour manger le croissant ?

Maxime : A ***** j'y vais pour qu'ils me voient. Et ici j'y vais parce que je dois répondre à leur sollicitation. La salle des maîtres c'est la lessiveuse. J'y vais pour ca.

Julien : Vous n'avez pas l'impression que ca pourrait être contre productif d'être là au milieu avec plein de choses qui arrive en même temps ?

Maxime : Non, car il faut bien qu'ils le disent, il faut qu'ils les formulent.

Julien : Si un enseignant a besoin de venir parler avec vous, il peut venir comme cela ou bien il doit prendre rendez-vous ?

Maxime : Ils doivent prendre rendez-vous c'est mieux. Avant j'avais une permanence, mais maintenant je n'en fait plus, car j'ai eu zéro demande en 2 mois. Alors si personne n'est venu c'est qu'il n'y a pas de demandes. Je ne vais pas bloquer des heures pour rien. Par contre ca veut dire que je suis disponible pour que les gens puissent venir me voir quand ils veulent.

Julien : Ils peuvent vous voir de manière informelle s'il vous croise dans les couloirs ?

Maxime : Ah oui ca c'est bon. Mais je prends facilement des rendez-vous.

Julien : Vous pensez que vous êtes assez disponible pour eux ?

Maxime : Je vous ai répondu avec mon histoire de permanence, si je n'étais pas assez disponible les gens viendraient aux permanences.

Julien : On va revenir sur quelque chose de très important, il s'agit du travail en équipe. Parmi vos dossiers lesquels sont ceux qui font appel à du travail en équipe ?

Maxime : Qu'est-ce que vous entendez par travail en équipe ? Micro ou plutôt macro ?

Julien : Pour vous c'est quoi du travail en équipe ?

Maxime : Travail en équipe c'est quand plusieurs personnes travaillent en équipe sur une thématique.

Julien : Pour moi je m'intéresse plutôt à des équipes micro. Par exemple, le travail en commission pour moi c'est du travail en équipe.

Maxime : Ok, alors dans ce cas là tous les dossiers se travaillent en équipe. Je ne travaille pas tout seul sur le suivi des élèves. Je travaille avec les gens. Avec l'éducateur, avec les enseignants dans une dynamique de partage. On est dans une dynamique de travail en équipe quand on travaille dans les réseaux. On est vraiment dans une perspective de travail en équipe.

Julien : C'est quoi l'avantage ?

Maxime : On est plus fort quand on est ensemble dans une situation. Prenons le cas de la situation la plus pointu : le suivi des élèves, avec les problématiques difficiles. Qu'est ce que je vivais en 1985 lorsque j'ai commencé. Je vivais de prendre des ciseaux pour parler à l'inspectrice. Très rarement. Je la voyais dans son bureau et je lui disais voilà Patricia à de graves problèmes et on décidait d'un passage ou pas dans le spécialisé et elle le présentait. Maintenant, ca ne va pas se faire comme cela. On va regarder le mardi, on va faire le point avec l'infirmière, on va écouter les parents plus facilement. La convergence des regards permet de vraiment offrir le mieux possible à l'élève. On peut mieux analyser les situations, on est beaucoup plus fin et ca c'est le travail en équipe qui permet de le faire. Le travail en équipe permet aussi de résoudre des problèmes dans le qui fait quoi. Ca nous permet de faire appel aux bonnes personnes au bon moment. Ca nous permet de diriger les bonnes personnes sur les situations ca c'est pour les élèves. Maintenant pour le travail en équipe pour des choses

comme le projet d'établissement et bien le fait d'avoir un projet avec des actions coordonnés ca se comprend tout seul.

Julien : C'est bien de travailler des équipes, mais qu'est-ce qui fait que ca va être efficace ?

Maxime : L'efficacité elle vient de la volonté d'arriver au bout de quelque chose. Pour le projet d'établissement l'efficacité elle doit se traduire en action, en étapes. Définir les actions pour ce qui est une partie évaluative de ce qu'on met en place. Même pour les cas d'élèves, il faut savoir à un moment donné faire le point et se dire que par rapport à cette situation ou est-ce que j'en suis. C'est de se remettre en question, de faire le point par rapport aux actions. Pour le projet d'établissement c'est prévu pour 3 ans et après l'idée c'est de faire un bilan. Le SRED doit évaluer, même si ca ne va pas apporter grand-chose. Certaine fois une autoévaluation est plus importante et intéressante qu'une évaluation externe.

Julien : Vous avez 4 commissions ? Est-ce qu'elle marche bien ? Est-ce que certaines marchent mieux que d'autres et pourquoi ?

Maxime : Elles ne marchent pas très bien. Je porte trop pour l'instant. La commission conseil d'établissement elle va être un organe de résonance pour permettre de réajuster les dossiers sujets, à garder à maintenir. C'est une sous commission du conseil. La commission des devoirs elle ne marche pas très bien car pour l'instant elle n'a pas d'écho en plénière. Il faut que je redonne aux commissions la prérogative de s'exprimer en plénière pour que ca fasse résonnance auprès de tous les collègues. Pour atteindre les objectifs dans la commission des devoirs j'ai invité quelqu'un de la DGEP. J'ai invité la cheffe de la scolarité à venir s'exprimer. C'est pour avoir un regard externe. Ces commissions marchent de manière inégale, mais ca permet d'avoir des réflexions dans l'établissement. Sinon on ne réfléchit pas beaucoup.

Julien : Pour l'instant vous êtes présent dans toutes mais qui prend vraiment les décisions ? C'est toujours vous qui avez le dernier mot.

Maxime : Pour le projet d'établissement, moi je ne voyais pas les choses comme cela. Ils ont décidé de travailler dans ce sens là et après j'ai été gentiment copié par tout mes collègues. Mais c'est la commission qui a décidé, ce qui n'était pas mon idée. Ce qui montre bien que je n'ai pas toujours le dernier mot. Pour les devoir je n'aura pas le dernier mot, car je suis très pique par rapport aux devoirs.

Julien : Mais quand vous avez une idée comme cela qui est un peu différente de la leur vous argumentez dans votre sens ?

Maxime : Oui bien sur j'argumente mais après je sais que j'ai des personnes qui sont pour les devoirs. Ok ! Alors qu'est-ce qu'ont fait avec ca ? Il y a des différences dans les familles, etc. C'est leur pratique, ils savent ce qu'ils font, moi j'accepte. Mais maintenant il faut structurer les choses… à la maison de quartier il y a un local, etc.

Julien : cette manière de fonctionner en commission elle vous est venu d'où ? Pourquoi avoir appelé cela commission ? C'est par rapport au politique ?

Maxime : Dans le projet pilote j'ai appelé cela groupe de travail. Mais ca vient de mon parcours syndical. Car une commission c'est la meilleure manière de travailler quand on représente 1500 personnes. Donc quand j'ai imaginé comment travailler dans mon établissement j'ai imaginé travailler par petit groupe pour se pencher sur les thématiques. De façon à cibler les intérêts des gens. Parce que peut-être que sous serez intéressé par les devoirs et pas du tout par le reste. Ca permet aux enseignants de s'investir et de développer une identité établissement.

Julien : Une culture d'établissement ?

Maxime : Oui c'est ca, c'était ca le but du jeu entre autre.

Julien : Vous pensez que cette idée là elle est bien perçu par vos collaborateurs ?

Maxime : Oui, elle est bien reçue car ca leur permet de diminuer leur temps de concertation. Il ne faut pas rêver. Ils sont déjà très sollicités alors avec ca ils en font moins. C'est pour cela que c'est bien perçu.

Annexe 6 : 1er Entretien de Largo

Date : 25 février 2009

Retranscription de l'entretien

Julien : Quelle était votre formation avant d'être directeur d'école ?

LARGO : Ma première formation ********** j'ai une licence en sciences de l'éducation, ex-sciences de l'éducation, juste avant la lme. J'ai été enseignant avant, pendant 10 ans mais **********

Julien : Pour quelles raisons vous êtes devenu directeur d'école ?

LARGO : Tout d'abord il y a eu l'opportunité d'occuper un poste de direction. Ce qui m'a intéressé c'est de développer le système, et peut-être d'essayer de l'améliorer…. Combler le manque hiérarchique, par rapport à avant ou il n'y avait de supérieur direct dans l'école. Surement qu'il y avait des écoles qui fonctionnaient très bien avant et d'autre un peu moins bien. Aujourd'hui, je pense que sur le terrain on a plus d'influence sur la conduite de l'école. On a un lien direct avec l'équipe enseignante et je pense que c'est fondamental. Apporter du soutien à cette équipe, pouvoir les booster, c'est important.

Julien : d'une manière générale votre entrée en fonction elle s'est passée comment ?

LARGO : très bien

Julien : est-ce qu'on peut dire que vous avez été lâché dans le grand bain en septembre ?

LARGO : Oui on peut dire que c'était assez stressant au début, mais ca c'est très bien passé.
Julien : Enthousiasme quand même ?

LARGO : Absolument

Julien : On va revenir quelques instants sur votre établissement. ***** et les *****. Combien y a-t-il de classes ?

LARGO : il y a 21 classes. **********

Julien : **********

LARGO **********

Julien : **********

LARGO **********

Julien : est-ce qu'il y a d'autres spécificités dans votre école ?

LARGO : c'est une école qui était en rénovation.

Julien : au niveau des élèves et du niveau socio culturel dans quoi est-ce qu'on est ?

LARGO : C'est assez mélangé, il y a à peu près 50 à 55% d'étrangers, entre guillemet « étranger » bien sur. Je dirai plutôt de non suisse. Et puis on a un milieu ouvrier au alentours des 50% et le reste c'est un mélange entre cadre moyen et cadre supérieur. Il y a une grande mixité.

Julien : au niveau de votre équipe enseignant, comment est le climat ?

LARGO : Très bon climat. J'ai affaire à une équipe dynamique, enthousiaste et pleine d'idées.

Julien : Plutôt jeune ?

LARGO : En effet, j'ai deux anciens qui sont partis à la fin de l'année dernière, ils ont pris leur pleine. Il ne reste plus beaucoup d'ancien. Mais ceux qui restent sont encore dynamiques. Il y a pas mal de nouveaux enseignants qui viennent d'être confirmé.

Julien : Pour vous c'est quoi le management ? Est-ce que ca vous parle ou pas?

LARGO : Je pense que dans le management il y a plusieurs aspects. Il y a la conduite interne de l'établissement au quotidien. C'est-à-dire la conduite de séances, animation de groupe de travail. Il y a une grande partie c'est d'être à l'affut des tendances, d'ordre pédagogique. Etre à l'affut de nouvelles idées. Anticiper les événements. Il y a aussi du relationnel, soit avec les enseignants, ou avec les partenaires ou encore la direction générale. C'est lire aussi la presse professionnelle. Il y a pleins d'activités qu'il faut faire pour avoir une longueur d'avance sur le terrain. Aussi en interne c'est aussi insuffler des nouvelles pistes, des nouvelles idées et faire en sorte que les conditions de réalisation soient présentes et mise en place. S'il y a un mouvement intéressant, une idée, on peut mettre une ou deux personnes dessus pour que ca avance. C'est une sorte de chef d'orchestre.

Julien : est-ce que c'est quelque chose qui vous parle ?

LARGO : Moi je fais du management au quotidien, au même titre qu'un enseignant fait du management dans sa classe. C'est quelque chose de très globale ca tourne autour de tout il y a autant gérer les ressources humaines que d'autres choses. Ce n'est pas seulement ouvrir le courrier et boire le café.

Julien : Nous allons maintenant nous intéresser à vos dossiers. (Brève présentation du concept de dossiers) Je vous demande de me lister vos dossiers importants en les écrivant sur ces post-it.

LARGO : D'accord.
Julien : J'aimerais qu'on revienne sur ce que vous avez écrit. Sur vos différents dossiers. J'aimerais que vous me décriviez pour chacun, ce qu'il en est, en quoi ca consiste. Etc.

LARGO : Le projet d'établissement, c'est un peu l'incontournable. Au départ c'est une demande institutionnelle, qu'il faut s'approprier dans le temps avec l'équipe et l'établissement. Une fois que la routine se sera installée, dans un ou deux ans, on y verra plus clair.

Julien : Vous êtes dans la phase de rédaction ?

LARGO : On est dans la phase finale de l'autoévaluation chez nous. On est en train de poser le diagnostique, de là on va en tirer les objectifs que l'on va développer ces prochaines années.

Julien : comment vous avez fait pour mettre en place cela ? Vous vous êtes mis tous autour d'une table ? Vous avez travaillé en petit groupe ?

LARGO : en fait, quand je suis rentré en fonction j'ai eu un entretien particulier avec chaque enseignant. Pour voir comment il se situait dans l'école, quel était ses envies, ses points forts ou faibles. Au travers de ses entretiens j'ai pu identifier un certains nombre de personnes qui étaient intéressé à s'impliquer dans l'établissement en terme de ressources humaines. Je savais déjà que le gros truc se serait le projet d'établissement. Alors mon idée c'était de créer un groupe de personnes, un comité de pilotage.

Julien : Combien êtes vous dans ce comité ?

LARGO : avec moi on est six. Il y a eu aussi la sélection d'un maître adjoint. Et j'ai eu 4 candidature, alors avec chacun d'eux j'ai eu un entretien personnel de motivation pour savoir pourquoi il se présentait. Après je leur ai envoyé 3 petites questions ; comment est-ce qu'il se situerait s'il était maître adjoint, que pourrait-il apporter à l'institution ? Voilà après ils sont venus à l'entretien et je leur ai posé des questions du style si je vous dis être loyal en temps que MA qu'est-ce que ca vaut dire ? Et d'autres questions comme cela. Et finalement j'ai tranché.

Julien : Pas trop de déçu ?

LARGO : si mais certains ils étaient déçu et ils restent dans leur classe en tant qu'enseignant et d'autres, je les ai récupérer et ils font partie du comité de pilotage du projet. Quand on a reçu les documents d'évaluation pour le projet. On s'est mis avec le MA et on séparé les tâches, puis on a réuni le groupe de pilotage et on leur a donné à chacun un os à ronger. Puis après on a réuni toute l'équipe en salle des maîtres pour une réunion. J'avais fait un schéma avec plusieurs commissions, avec à chaque fois un responsable de chaque commission qui fait partie du comité de pilotage. J'avais mis des feuilles au mur avec la place pour chacun pour s'inscrire. Les gens s'inscrivaient dans la commission qui les intéressait. Pour certains c'est l'enseignement, pour d'autres c'est la culture. Chacun avait l'obligation de participer à une commission. Ensuite ils ont planché sur cela sur le temps de travail prévu pour les TTC. Quand je suis rentré en fonction je leur ai donnée les dates des TTC de toute l'année. Le but c'était que chaque commission se réunisse sur le temps prévu pour les TTC. Plutôt que de déborder et de rajouter encore des réunions. Maintenant on est en train de finir cette première phase d'évaluation et de ca on fera ressortir des objectifs et après il nous faudra approfondir tout cela et faire une planification dans le temps. Il faudra aussi créer et poser des indicateurs. Il y a du boulot. Je pense que c'est l'élément fondamental et fédérateur de l'institution. Je me retrouve beaucoup dedans. Il y a une motivation de toute l'équipe et c'est bien. Pour moi c'est une mine d'or parce que toute les mesures d'évaluations j'en ai un listing immense, de là on va extraire 3 objectifs principaux. Tout le reste je ne vais pas le faire, c'est une source de réflexion. Je me base un peu sur cela pour faire mon projet de direction et pour donner des impulsions pour les 2 à 4 années qui viennent. Je suis sur une échelle de plus de 5 ans. Il y a une partie au jour le jour, mais il y a une partie ou il faut anticiper et mettre en place les jalons. Si actuellement il n'y a pas les outils, alors il faut les créer. Il faut créer les contacts, allez à la pêche au renseignement, faire un peu de lobbying avec d'autres directeurs. Ca prend du temps.

Julien : Inscription des nouveaux élèves + constitution des classes ?

LARGO : Oui c'est un dossier sur du court terme et d'actualité. C'est la première fois pour moi et pour beaucoup d'autre aussi. La constitution des classes avant c'était les inspecteurs qui le faisait lors que maintenant c'est vraiment dans l'établissement que ca se passe. Là de nouveau je pense qu'il y a matière à impliquer l'équipe dans le sens ou j'a déjà deux personnes volontaires pour soumettre des projets d'articulation de classe à l'équipe par la suite. En fonction aussi des vœux des enseignants et puis ca aussi je pense que c'est une nouveauté parce que c'était en main des inspecteurs. Maintenant, c'est dans l'école, il faut que les enseignants s'approprient cela. Il faut qu'on travaille ensemble pour la constitution des classes. Est-ce qu'on fait des doubles degrés ou pas ? Je pense que l'on est suffisamment intelligent pour faire des bonnes propositions en ce qui concerne la constitution des classes. Par exemple, est-ce qu'on ouvre une classe supplémentaire, mais moyennant la disparition d'une GNT ? Afin de faire baisser les effectifs. C'est des discussions qu'il faut avoir et que j'aurai avec un petit groupe de 2 ou 3 enseignants et après on présentera cela à l'équipe. Après je vais trancher, mais se n'est pas forcément celui qui a le plus de suffrage qui sera retenu. Il y a peut-être d'autres considérations qui m'appartiennent et qui n'appartiennent pas à l'équipe.
Julien : Vous n'ave pas eu trop de problèmes d'inscription d'élève en cours d'année ?

LARGO : Non je n'ai pas été submergé.

Julien : Vœux des enseignants, affectation ?

LARGO : C'est l'actualité, j'ai reçu ces derniers temps leur feuille de vœux.

Julien : ca vous prend du temps ou bien la tête ?

LARGO : Non pour l'instant ca ne me prend pas la tête. J'ai eu une réunion cette semaine ou chacun a pu s'exprimer sur ce qu'il voulait faire. Moi j'ai pris note et maintenant il va falloir faire un ou deux modèles. Forcément tout le monde d'aura pas ce qu'il voulait, il faudra gérer les frustrations.

Julien : Développement de la qualité ?

LARGO : C'est un dossier permanant dans la tête.

Julien : ca veut dire quoi développement de la qualité ?

LARGO : Ce n'est pas qu'on n'enseigne pas bien. C'est une visibilité. C'est un tout c'est de l'enseignement, de la relation avec les parents, de la relation avec l'extérieur. C'es du bien-être. De manière aussi à ce que l'on puisse voir que les élèves dans les épreuves cantonales ils soient sur un pente croissante. Globalement que l'on

arrive à remonter le nombre d'élève qui passe au cycle en A, plutôt qu'en B. C'est un travail à long terme. Peut-être que dans 4 – 5 ans ont pourra observer des effets.

Julien : le projet santé ?

LARGO : Je mettrai cela dans les divers, nous avons un projet santé. L'idée s'est de développer le mieux manger ici à *****. Pour que les enfants ne viennent pas avec des sucreries. A terme l'idée s'est d'interdire les sucreries qui viennent de l'extérieur.

Julien : est-ce que l'idée vient de vous ?

LARGO : Non l'idée avait déjà été mise en place par l'équipe. Cette année on a eu une action ou pendant un mois chaque élève avait une pomme à la récré. Il y a eu aussi en début d'année une action avec le parascolaire et l'école ou les enfants ont constitué des goûter équilibrés pour la récréation. Et on a fait quelque chose pour les parents en fin d'après-midi avec en plus une exposition du service santé jeunesse.

Julien : Qui met en place ces différentes actions ?

LARGO : Les enseignants. Il y a une commission par rapport à ca.

Julien : Vous pouvez me lister les différentes commissions qu'il y a dans toute l'école ?

LARGO : Alors il y a une commission santé, une sur l'évaluation et les 6 commissions liées au projet.

Julien : J'ai remarqué que vous n'aviez pas de dossiers précis ou de manière particulière de vous occuper du suivi des élèves ?

LARGO : là il peut être dans le développement de la qualité. C'est effectivement le gros point faible de beaucoup d'école. En terme de visibilité aussi. Nous on a le conseil des maîtres. En début d'année j'ai noté sur l'ordinateur les éléments qui pouvaient me paraître intéressant. Puis j'ai communiqué ces informations aux enseignants et on va poursuivre sur ces cas annoncés et il y en a peut-être d'autres. Mais indépendamment de ca il manque un outil de suivi informatique. J'ai un collègue il a crée un truc ou il a rentré tous les élèves. Maintenant ce qui est bien c'est qu'il peut rapidement avoir accès à l'information. Si il veut savoir quel sont les élèves qui sont suivi par le SPMI, il peut avoir accès à cette information rapidement. Il a une liste d'élève qui s'affiche sur son écran. Nous on est un pu démunis, les dossiers sont dans des classeurs et ce n'est pas très pratique. C'est compliqué. J'ai un petit truc sur excel mais ce n'est vraiment pas idéal. Le suivi des élèves il y a des moments ou il faut en discuter, comme au conseil des maîtres par exemple et il y a des relances à faire au enseignants. Mais on ne peut pas suivre les élèves tout le temps.

Julien : Mais vous recevez les parents de temps en temps ?

LARGO : Parfois, mais pas beaucoup. Je ne sais pas comment il faut prendre le suivi des élèves. Je sais l'importance que cela doit avoir. Mais ….

Julien : Je ne pense pas qu'il y ait une manière de faire qui soit correct, c'est une vision assez personnelle.

LARGO : Ah oui, pour les 6ème année, j'ai eu dans mon bureau un entretien avec chaque élève et son enseignant pour faire le point du 1er trimestre et pour les booster pour la dernière partie. Puis on va se revoir après les épreuves cantonales durant le 3ème trimestre. Suite à ca il y aura aussi des élèves avec qui je vais avoir des entretiens avec leurs parents, car il s'agit de situations un petit peu plus délicate. Je pense que cela je vais l'instituer avec les 5ème aussi, avoir un petit entretien après le 1er trimestre.

Julien : Vous avez beaucoup de situations délicates ?

LARGO : Ouai, mais surtout en début d'année. Mais maintenant c'et sous contrôle je dirai. Soit parce qu'on travaillé ca en classe avec le point, soit c'est les institutions qui ont pris le relai.

Julien : On va revenir maintenant sur les priorités entre les différents dossiers. Je vous laisse les placer différemment si vous le souhaitez.

LARGO : dans le cours terme il y a bien sur ce dossier d'inscription et de constitution des classes.
Le développement qualité il englobe un peu tout. Tout comme le projet.
… A VOIR LE PLACEMENT SUR LA FEUILLE .

Julien : Ces dossiers est-ce qu'on peut dire qu'il représente vos activités habituelles sur une semaine.

LARGO : Oui. … dans le projet d'établissement les commissions c'est l'entrée et il y a des retours. Il y a des moments de séances plénières ou l'on peut relancer des pistes. Mais derrière il y a tout le reste. Des téléphones avec les parents, régler des détails dans la salle des maîtres, écrire des lettres, lecture du courrier. Etc. qui vienne parasiter un peu le reste.

Julien : est-ce que vous avez beaucoup d'administratif ?

LARGO : Oui

Julien : est-ce que votre secrétaire vient dans l'école ?

LARGO : Oui, il vient 2 fois par semaine dans l'école, je le partage avec ma collègue de Micheli-du-Crest.

Julien : est-ce que c'est une grande aide ?

LARGO : Non.. enfin oui et non. Il y a beaucoup de choses que je fais moi-même.

Julien : Vous travaillez le week-end ?

LARGO : Non, tout ce que je fais c'est que le dimanche soir j'ouvre ma boite mail pour voir s'il y a des choses importantes qui sont arrivés. En générale ce que je fais c'est que je travaille jusqu'à 7h ici. Et après c'est fini. Chez moi il y a la famille et tout alors j'ai fait le choix de ne pas travailler à la maison. Quelques fois pendant les vacances je prends des dossiers de réflexions.
Julien : revenons une dernière fois sur ces dossiers. S'il fallait les qualifier en leu attribuant des mots clés lesquels choisiriez vous ? plutôt routine, stressant, préoccupant, …

LARGO : Développement de la qualité ce n'est pas de la routine mais plutôt du plaisir et de la préoccupation positive pour essayer de voir comment est-ce qu'on peut faire.
Le projet santé ce n'est pas de la routine. Pour celui là j'ai une préoccupation sur le court terme. Mais c'est plutôt du plaisir. Le projet c'est un challenge, avec du plaisir, il ne faut pas que ca devienne de la routine. C'est un défi. Pour l'inscription et la constitution des classes on ne peut pas dire que se soit du plaisir, ce n'est pas encore de la routine car c'est quelque chose de nouveau pour moi. Et puis, ce ne sera pas forcément une partie de plaisir de faire la constitution des classes, car on s'expose.

Julien : vous n'avez pas de soucis ?

LARGO : Non je n'ai pas de soucis, … mon seul soucis c'est que ca fonctionne le mieux possible. Et des bugs il y en aura, ca fait partie du truc. On essayera de faire mieux la prochaine fois.
Il y a peut-être un autre dossier (rajoute un post-it) qui va venir, il s'agit du conseil d'établissement. Pour moi c'est pas encore une préoccupation, mais on est quand même en plein dans les votations, on va dépouiller tout cela et j'espère que ca ira. Il y a eu une élection des enseignants. Le MA avec4 autres. Le seul souci c'est politique, enfin,… l'idée d'un conseil d'établissement c'est qu'on l'utilise pour le projet et pour le développement de la qualité de l'institution. Maintenant quand on est face au conseil d'établissement, il va falloir être très diplomate et manœuvrer comme un politique. Il faudra arrondir les angles et ne pas exposer trop l'institution, car un PV c'est très vite fait qu'il parte ailleurs, dans un journal par exemple. Je pense qu'il faudra être encore plus prudent qu'avec l'équipe enseignante. Mais bon on verra, ce n'est pas une appréhension, mais c'est un souci quand même. Car c'est nouveau pour tout le monde et des bugs là aussi il y en aura. Mais voilà je pense que les enseignants sont motivés, mais c'est encore un peu tôt pour tirer des conclusions. Mais je pense qu'à la base… là aussi c'est un défi. On travaille ensemble pour l'institution et qu'il n'y ait pas de querelles. Et qu'on arrive à intégrer une proposition intéressante dans le projet pour qu'on puisse se dire dans 1 ou 2 ans qu'on a fait quelque chose d'utile. Il y a une préoccupation mais plutôt positive pour arriver à faire la fusion du tout. Sans non plus être trop ambitieux car c'est la première fois.

Julien : au niveau des supports que vous utilisez pour vos dossiers ?

LARGO : J'ai des cassiers ou j'empile les feuilles par grands domaines. Autrement c'est dans l'informatique.

Julien : vous trouvez que vous travaillez beaucoup sur une journée ? C'est des journées très intensives ?

LARGO : (Rire) Oui, j'ai peu de moments. Il y a des fois à midi je ne mange pas et je n'ai pas le temps. J'ai une commission alors je ne peux pas. Et c'est plutôt le quotidien.

Annexe 7 : 2ème Entretien de Largo

Date : 11 mars 2009

Retranscription de l'entretien

Explication sur des points précis du semainier (phase de pré-entretien)

« Régler détails avec enseignant à la salle des maîtres » => toute sorte de points. C'est une discussion qui touche à tout (à tous les dossiers), de manière informelle. Les discussions dans la salle des maîtres sont orientées selon les envies et les besoins des gens.

Julien : Pensiez-vous avoir une répartition de votre semainier de ce type ? (selon les couleurs)

Largo : Je m'attendais à avoir plus de bleu et mais j'observe quand même qu'il y a beaucoup de vert.

Julien : Comment expliquer cette répartition ?

Largo : Il s'agissait quand même d'une semaine particulière à cause des inscriptions d'élèves. Une grande partie de mon temps et de mon énergie a été accordée à ce dossier. Mais bon c'est comme ca, ce semainier représente une image de mon travail à un moment donné.

Julien : Quels sont les points qui étaient prévus et quels sont ceux qui sont des imprévus ? Comment gérer vous l'imprévu ? Facilement ?

Largo : Je n'ai pas de soucis avec l'imprévu. Pour l'instant je peux dire que je n'ai pas vraiment eu d'imprévus qui ont bouleversé tout mon planning. Dans mon agenda, j'ai des plages fixes pour les rendez-vous et j'essaye d'utiliser mes plages vides pour gérer les imprévus.

Julien : Comment est-ce que vous gérez les différents points qui sont en cours ? Quel support utilisez-vous ?

Largo : J'ai une feuille A4 avec un tableau ligné dessus, dans lequel j'inscris les choses que je dois faire. Je ne mets pas d'ordre particulier. A la fin de la journée ce qui n'a pas encore été fait je le reporte sur la feuille du lendemain et ainsi de suite. Après c'est avant tout une gestion au quotidien, selon les besoins et les échéances. Les tâches que j'effectue sont faîtes selon cette logique.

Julien : Est-ce que vous vous considérez comme un manager ? Au même titre que le manager d'un magasin de chaussure ?
Largo : Je pense que oui. Dans ma fonction je dois faire face à des « clients », il faut gérer un budget, assurer des relations avec l'extérieur et avoir des contacts avec des gens.

Julien : Quelle est la clé pour bien manager ?

Largo : C'est avant tout une histoire d'attitudes à avoir. Je pense qu'il faut être en avance sur les autres. Il faut être un peu visionnaire, pour qu'on puisse se représenter les choses dans 5 ans. Mais il faut aussi un esprit d'ouverture. Cependant, je pense qu'il nous manque un outil pour pouvoir bien manager. Un outil pour savoir où l'on en est. Quelque chose qui nous permettrait de suivre l'évolution des élèves. De manière à pouvoir rapidement savoir qui à redoubler, qui a été suivi par le SMP, etc. Ca pourrait être un outil informatique ou je

tape les noms d'un enfant et directement toute les infos à son sujet sorte sur mon écran d'ordinateur. Mais pour l'instant cela n'existe pas.

Julien : Quelle importance accordez-vous au climat dans votre école ?

Largo : Le climat c'est quelque chose de très important.

Julien : Que pensez-vous de la délégation ?

Largo : C'est important car on ne peut pas tout faire.

Julien : Quels dossiers font plus appel à la délégation parmi ceux que vous avez retenu ?

Largo : Pour l'inscription des élèves il y a une délégation, je ne suis pas tout seul. En ce qui concerne les vœux des enseignants, j'ai le leadership en ce qui concerne l'organisation des classes, mais il y aura une discussion en commun. Pour faire en sorte que tout se passe au mieux. Il y aura une phase de négociation et de coopération avec les enseignants. Pour le projet d'établissement j'ai mis en place un système avec 6 commissions. Je ne vais pas à toute. Par contre pour le conseil d'établissement, je garde pleinement le leadership, mais il y a quand même une concertation avec les enseignants pour éviter que quelque chose ne sorte au conseil. Quelque chose dont je ne serai pas au courant. Il y a un vote avec les enseignants de manière à ce que le discours qui ressort au conseil d'établissement soit cohérent. En ce qui concerne le développement de la qualité, pour l'instant il n'y a pas de commissions, mais à l'avenir il y aura une discussion en groupe. Peut-être qu'il y aura de la délégation. Pour le projet santé c'est un peu différent, car c'est un projet qui est antérieur à ma venue. Donc il y a un enseignant qui porte ce projet, donc là on peut vraiment parler de délégation.

Julien : Est-ce que vous lâcher vraiment certaines tâches ou bien vous voulez quand même avoir un œil sur tout ce qui se passe ?

Largo : Je ne suis pas tout ce qui se passe et je ne vérifie pas tout. Pour déléguer il faut trouver les bonnes personnes avec des compétences adéquates. Mais ca au début on ne sait pas vraiment si c'est le cas. On ne peut pas vraiment savoir si ca va marcher ou pas.

Julien : Est-ce que vous pensez que vous pouvez tout régler ?

Largo : Non

Julien : J'ai lu dans un livre que le niveau de performance d'un collaborateur dépend en grande partie du style de management que le responsable adopte à son égard. Qu'en pensez-vous ?

Largo : c'est surement vrai. La confiance joue un rôle important dans les relations entre les partenaires dans une école.

Julien : Comment considérez-vous les gens que vous dirigez ? Enseignants ? MA ? Secrétaire ?

Largo : Je pense avant tout que se sont des partenaires.

Julien : est-ce que vous leur dites vous ou tu ?

Largo : je dis vous à tout le monde à part à deux que je connaissais d'avant.

Julien : Est-ce que ca vous arrive d'aller à leur rencontre de manière informelle ?

Largo : Oui, c'est très souvent dans les couloirs que ca se passe. Mais je demande que l'on prenne rendez-vous si c'est nécessaire dans le cas d'une situation un peu plus complexe.

Julien : Est-ce que vous êtes disponible pour eux ?

Largo : La porte de mon bureau est ouverte quand je suis disponible et les enseignants peuvent passés quand ils le veulent. J'essaye un maximum de discuter avec eux et de leur offrir du soutien. Je dirai même un soutien sans

limite. Je suis prêt à faire le plus possible pour aider les enseigner ou pour les décharger des tâches administratives.

Julien : est-ce que vous osez dire non ?

Largo : Je n'ai pas de difficultés, mais je n'ai pas vraiment encore eu de situations difficiles de ce point de vue là.

Julien : Que pensez-vous du travail en équipe ?

Largo : on est meilleur ensemble que seul.

Julien : est-ce que c'est important dans une école ?

Largo : Oui, bien sur.

Julien : Quels sont les avantages du travail en équipe ?

Largo : Ca permet d'amener tout le monde à travailler ensemble. Ainsi on fait en sorte de ne laisser personne derrière.

Julien : Quels sont les ingrédients d'un travail en équipe efficace ?

Largo : Je pense que le rôle de l'animateur est très important, ainsi que toute la préparation avant. De plus la confiance entre les différents acteurs est important pour aller de l'avant.

Julien : est-ce que dans une réunion vous vous positionnez comme celui qui sait ?

Largo : Dans une réunion j'écoute beaucoup mais si j'ai une idée je vais essayer d'aller dans au bout et de discuter et d'argumenter dans ce sens.

Annexe 8 : 2ème Entretien de Maxime – CODE

ZPOUB	**Date :** Mardi 20 janvier
COLGDESC	**Maxime :** **********.
COLGDESC	**Julien :** **********
COLGDESC	**Maxime :** **********
EFFEDEVETSTRA	**Julien :** **********
EFFEDEVETSTRA	**Maxime :** **********
EFFETRAVMOT	**Julien :** **********
EFFETRAVMOT	**Maxime :** **********
COLGDESC	**Julien :** Combien y a-t-il de classe dans votre établissement ?
COLGDESC	**Maxime :** 32, **********
COLGREP REP	**Julien :** Et puis au niveau du quartier ? C'est un REP ?
COLGREP REP	**Maxime :** Oui depuis cette année.

COLGSOCE	**Julien :** On dit que c'est un quartier difficile, alors j'aurai voulu avoir votre vision de l'intérieur ?
COLGSOCE	**Maxime :** Oui c'est vrai que c'est un quartier difficile. Socialement difficile avec des situations d'élèves qui sont graves comme on peut en trouver dans ce type de quartier. C'est le cortège habituel que l'on retrouve, par exemple, dans les banlieues françaises. Par contre la où je suis optimiste et enthousiasme c'est qu'il y a un tissu social et associatif extrêmement fort. Donc on peut faire beaucoup de choses. C'est là ou j'essaye d'utiliser l'autonomie que l'on a.
COCUCLIM	**Julien :** Comment définiriez-vous le climat régnant au sein de votre établissement ?
COCUCLIM	**Maxime :** On est plutôt dans un bon climat. On est mal parti, parce que quand j'ai été nommé l'école d'ici ne voulait pas rentrer en REP. Alors ils ont voté non. Mais le conseil d'état leur est dit qu'il avait mal voté et ils ont du revoté et cette fois-ci ils ont voté oui. D'autre part il fallait trouver des adjoints très vite et je les ai trouvés. Donc avant mon entrée en fonction j'ai déjà du me battre pour avoir des bonnes conditions. Mais après ca les gens ont appris à me connaître te j'ai appris à les connaître et cela c'est très bien passé.
COCUCLIM	**Julien :** Au niveau du climat entre les deux écoles, il n'y a pas de concurrence ou quelque chose dans ce genre ?
COCUCLIM	**Maxime :** Non, j'ai instauré un apéritif commun. Une fois par mois et ca marche bien.
COCUCLIM	**Julien :** avant votre venu est-ce qu'il y avait une collaboration entre les deux ?
COCUCLIM	**Maxime :** non, zéro. Mais maintenant il y a des choses qui se passent, quand par exemple un enseignant ne peut pas venir à un TTC de son école il vient à celui de l'autre. Car je fais les mêmes d'une semaine à l'autre.
CHETPOSENT	**Julien :** D'une manière générale, comment s'est déroulée votre entrée en fonction ? Enthousiasme, panique, solitude,…
CHETPOSENT	**Maxime :** Moi je ne connais pas la solitude. Il y a les MA et j'ai deux éducateurs qui travaillent avec moi. C'est des personnes formidables. Solitude franchement pas. Je sais que mes collègues en parlent beaucoup. Moi ca ne me touche pas du tout. Pour en revenir au début d'année j'étais plutôt inquiet. Enfin, … J'avais le souci de ????? des étapes. Je voulais que la rentrée se passe de manière harmonieuse avec les enseignants. Qu'ils ne soient pas stressé, que ca se passe bien. C'est-à-dire réussir la rentrée ?
CHETPOSENT	**Julien :** Ca tient à quoi réussir une rentrée ?
CHETPOSENT	**Maxime :** C'est de faire que sur le plan opérationnel ca marche, que les enfants soient accueillis, que le matériel arrive. J'ai du établir toute une stratégie dès le début. C'est dans le travail que j'ai du rendre à Monica dans le cadre de ma formation. Dès le début j'ai du prendre des décisions stratégiques en terme d'animation de séance. Pour montrer de quelle manière j'allais travailler. Réussir c'est surtout garder un bon climat. Car ca peut être très tendu dans une situation comme celle-là avec un basculement du système. C'est une rentrée ou j'étais assez inquiet à cause des décisions que je devais prendre. J'étais donc très à l'écoute pour voir si les décisions que je prenais étaient les bonnes ou pas, si elles étaient bien ressenties, si elles étaient efficaces ou pas. Une de mes grandes décisions a été de montrer dès la

	séance de rentré que je n'allais pas tout faire. J'ai animé une heure de séance de rentrée et après je leur ai dit de continuer.
CHETPOSENT	**Julien :** Donc les MA étaient décidé avant la rentrée ?
CHETPOSENT	**Maxime :** Oui c'était l'enjeu.
EFFETRAVMOT	**Julien :** comment on peut les désigner avant alors qu'on ne les connaît pas ?
EFFETRAVMOT	**Maxime :** J'ai laissé une matinée ma classe et je suis venu discuter avec eux. J'ai expliqué que j'avais besoin de maître adjoint et j'ai eu 5 personnes qui se sont positionner et j'en ai choisi deux. Mais ca c'est bien passé. Mais bon mon sentiment d'inquiétude il s'est estompé en voyant que j'avais pris des décisions qui marchaient. Donc à la séance de rentré j'ai animé une heure et après je leur ai demandé de finir cela dans leur école.
EFFETRAVMOT	**Julien** : Il n'a pas eu un tollé général ?
EFFETRAVMOT	**Maxime :** Pas du tout car, je ne les ai pas laissé comme cela non plus. Je ne l'ai pas amené comme cela. J'ai simplement dit que je ne pouvais pas m'occuper de la tournée de café dans les deux écoles. Ce n'est pas mon job. C'est des choses qu'il fallait qu'ils prennent en charge eux-mêmes. Moi je m'étais occuper de l'essentiel du pilotage, mais après je passais dans chaque salle. C'est de la stratégie. C'était un signal fort à mon avis. L'idée c'était de montrer qu'il y a des responsabilités qui leur appartiennent. Alors moi je pars du principe que quand on part avec des signaux de ce type, les gens apprennent à connaître mon type de management.
CHETMANGEN	**Julien :** Pour vous qu'est-ce que le management ?
CHETMANGEN	**Maxime :** Pour moi ca ne veut pas dire grand-chose. Je l'ai abordé de manière théorique dans la formation. Ce que j'en ai retenu c'est qu'il faut se méfier de ce qu'on peut trouver dans les bouquins, parce qu'il y a décalage entre un management, qui nous a été présenté, pour un entreprise standard et dans le milieu scolaire. C'est différent, c'est un métier de l'humain qui atteint ces limites. On est un petit peu comme un médecin chef. On travaille avec les gens, on doit se préoccuper de la pédagogie. C'est difficile. On doit quand même garder notre statut de pédagogue éclairé. A mon avis sur le long terme ceux qui ne sont pas des pédagogues éclairés, ils vont avoir des difficultés. Voilà c'est mon point de vue. Je me vois vraiment plus comme un toubib qui est chef de clinique que comme quelqu'un qui est à la tête d'une entreprise de yogourt.
CHETPOSENT	« Au niveau de l'entrée en fonction, j'en ai pas parlé avant, mais la formation c'était le cauchemar. Car on avait tout en même temps. Il n'y avait rien qui allait et on avait les samedis qui tombaient car on avait la formation. Alors cela a eu des effets positifs cela a permis de créer des réseaux extrêmement performants au niveau des directeurs. Et pas seulement en fonction des régions imposées. »

Annexe 9 : Codage des variables

1. Le contexte

COLGSOCE	Contexte socio-cult./écon.
COLGDESC	Description de l'établissement
COLGBESP	Besoins spécifiques liés au contexte local
COCUCUVI	Culture (normes-valeurs- représentation) vision commune
COCUCLIM	Climat, vie de l'établissement,
COCHENGA	Engagement/implication des enseignants
COCHCOLL	Engagement collectif dans l'amélioration de l'efficacité et dans le développement de la qualité

2. Les chefs d'établissements

CHETBIOEXP	Expérience professionnelle
CHETBIOMO	Modèle de gestion / Management / Fonctionnement de l'école
CHETBIORAIS	Raison pour devenir directeur
CHETBIOVIEP	Vie privée
CHETBIOVAL	Valeurs professionnelles
CHETPOSVACA	Validité perçue du cahier des charges
CHETPOSMETI	un métier qui permet de faire la différence/un métier comme tout autre
CHETPOSENT	Entrée en fonction
CHETPOTRA	Manière de gérer son travail

3. Le management

CHETMANSOCI	Social
CHETMANPART	Participatif, coopératif
CHETMANCOM	Compromis
CHETMANANE	Anémique / Laisser faire
CHETMANAUT	Autoritaire
CHETMANCENT	Centration sur le bien-être, bon climat, paternaliste
CHETMANLEAD	Leadership
CHETMANGEN	Conception générale du management
CHETMANIDE	Conception du Management idéal
CHETMANPERC	Etre manager dans la réalité

4. Les dossiers

DOSSADGORGA	Organisation des classes /Vœux enseignant
DOSSADGEMAT	Gestion du matériel
DOSSADGEINSC	Inscription des élèves
DOSSADGEPEES	Gestion du personnel enseignant, EPP, GRH
DOSSADCONTR	Contrôle de l'enseignement pour améliorer

DOSSAARETTC	TTC ; place de chacun
DOSSAAREDEV	Devoir à la maison
DOSSAARESUIV	Suivi des élèves
DOSSAARECONF	Gestion conflits
DOSSREEXCE	Conseil d'établissement
DOSSREEXRES	Réseau avec partenaire
DOSSREEXRESE	Relations/réseau avec d'autres étab, scolaires, autres directeurs
DOSSDEFOQUA	Développement de la qualité
DOSSDEFOPRO	Projet d'établissement
DOSSDEFOAUT	Projet autre : santé, …

5. Les effets

EFFPERATT	Attitude gagnantes
EFFETRAVAMBI	Ambivalence/satisfaction des enseignants
EFFETRAVMOT	Motivation et mobilisation des collaborateurs
EFFETRAVORG	Organisation et planification
EFFEDEVETAUTO	Autonomie, latitude de décision
EFFEDEVETDEL	Délégation
EFFEDEVETEQU	Travail en équipe
EFFEDEVETCONF	Confiance en l'équipe
EFFEDEVETSTRA	Stratégie sur le long terme
EFFEFEVETCOM	Communication interne / externe

ZPOUB	Poubelle

Annexe 10 : Semainier de Béatrice

Annexe 11 : Semainier de Largo

Annexe 12 : Semainier de Maxime