

Rezensionen / recensions / recensioni

Gather Thurler, Monica, Kolly Ottiger, Isabelle, Losego, Philippe & Maulini, Olivier (2017). *Les directeurs au travail. Une enquête au cœur des établissements scolaires et socio-sanitaires*. Bern: Peter Lang, coll. Exploration, recherches en sciences de l'éducation. 318 p.

Dès les premières lignes de l'ouvrage, la question est posée:

Trois métiers de l'humain sont réputés 'impossibles' à exercer: éduquer, soigner et gouverner [...]. A fortiori, que penser du gouvernement de l'éducation et du travail social, activité contingente, agissant sur des activités également contingentes? (p. 3)

L'ouvrage édité chez Peter Lang est issu d'un important travail de recherche inter-institutionnel (Université de Genève, Haute école pédagogique du canton de Vaud, Haute école de travail social de Genève) qui a reçu le soutien financier du Fonds national suisse de la recherche scientifique (FNS, projet n° 100013_125052). Outre les auteurs de l'ouvrage Monica Gather Thurler, Isabelle Kolly Ottiger, Philippe Losego et Olivier Maulini, ont participé à ce projet et à la rédaction du livre: Carl Denecker, Aline Meyer, Laetitia Progin, Chantal Tchouala.

Constatant certains manques dans littérature au sujet des directeurs d'établissements scolaires – fonction créée par ailleurs relativement récemment dans les écoles de Suisse romande – ou socio-sanitaire, les auteurs ont orienté leur recherche sur quelques questions apparemment banales comme: comment le travail *sur* et *avec* autrui est-il dirigé? Qui prend les décisions, au nom de quelle autorité, établie ou négociée de quelle façon, dans quel cadre normatif et à travers quelles interactions? Aucune question n'est innocente dans un tel contexte: chaque partie de cet ouvrage est là pour nous le rappeler.

L'introduction, un chapitre à part entière: «Diriger, le travail, un travail opaque, mais un travail aussi», pose le cadre théorique et les questions à résoudre. Une fort intéressante revue de littérature déroule ce qu'offrent les publications de recherche sociologique sur le travail des cadres en général. Le propos est organisé autour du *Travail des cadres*: la question de savoir si le travail de direction existe vraiment est posée comme celle de l'intérêt de l'analyse de l'activité. Toute une section se penche sur l'implication politique de tout travail de direction: du *leadership en contexte démocratique...* à *l'autorité à l'épreuve de ses résultats* et de la *double contrainte et idéal du libre attachement* à la délicate *autonomie des établissements: au service de l'efficacité?*, du délicat rapport entre *leadership et déprofessionnalisation*, des *fonctions aux activités réelles*, la fonction de cadre *intermédiaire* qu'occupe le directeur, *ni superman, ni bureaucrate*, dont la perception du *travail réalisé* diffère parfois du *travail éprouvé*. La place des *pouvoirs*

locaux ou celle des *prestations sous conditions* sont également prises en compte dans le paysage: les questions de ce que vivent, du point de vue personnel, les directeurs sont abordées avec beaucoup d'authenticité.

Le cadre méthodologique qui a permis de répondre aux ambitieuses questions de cette recherche qualitative est multiple et fort bien décrit – élément précieux à disposition de chercheurs intéressés par ce type de travaux complexes exigeant beaucoup de rigueur. Pendant deux ans, 62 directeurs et directrices ont été rencontrés par l'intermédiaire des dispositifs de cinq méthodes complémentaires: doubles *entretiens compréhensifs* conduits avec chacun, autant de récits du vécu subjectif; *semainiers* qu'il leur a été demandé de compléter entre les entretiens, donnant à voir comment se construit leur travail; *shadowings* pour 24 d'entre eux: un chercheur les a suivis comme leur ombre (sauf contre-indication ponctuelle) et a noté tout ce qu'il est possible de saisir pour rendre compte de la forme (et non du contenu délivré par le semainier) que prend le métier au quotidien, journée «dans l'ombre» suivie d'un entretien d'autoconfrontation; l'analyse des *dossiers* traités par les directeurs et donc analyse du contenu de leur travail et enfin les *focus groups* qui ont permis aux directeurs impliqués dans la recherche de prendre connaissance des résultats obtenus et de dire dans quelle mesure ils s'y reconnaissent ou non, permettant de corriger et enrichir les interprétations déjà faites.

L'ouvrage rend ensuite compte des résultats obtenus à l'aide de ces dispositifs croisés. Il est divisé en deux parties. La première s'intéresse en particulier aux «Directeurs au travail». Elle est constituée de chapitres décrivant «un travail en miettes – un minutage du travail de direction»; «des dossiers pour diriger – préoccupations et division du travail»; «sous le travail réel: la conception du rôle et le travail espéré». La seconde partie du livre aborde la question du «travail à l'épreuve» en traitant: «des urgences ralentissantes»; «des partenaires défiants»; «une exigence reconnaissante»; «une communication stratégique»; «un pouvoir de service»; «une autonomie contraignante».

La conclusion générale permet d'avoir un aperçu de la complexité du métier de directeur et de sa difficulté – eux qui «vivent exactement comme les élèves dont l'institution déplore le plus les comportements: [il] doit avoir au moins deux compétences qui sont paradoxalement celles qu'on dénigre chez les adolescents aujourd'hui: être hyperactif et exceller dans l'art du zapping.» (p. 285)

À la fin de l'exercice, il semble aux auteurs avoir pu avancer dans la connaissance et la reconnaissance de ce qu'est l'activité de direction telle qu'elle s'exerce et se vit en réalité et surtout dans sa complexité, celle des tâches et dossiers en tension, du rôle contradictoire endossé et révisé en situation, celle des épreuves à double tranchant et des ressources permettant de les affronter, de l'équilibre sous tensions entre gouvernance et «dirigeance», de l'expérience de l'autorité qui provoque maux, malaises et souffrances et enfin de l'aspiration à ce que direction rime avec leadership et collégialité. Autant de constats et d'ambivalences qui font conclure en posant une vraie question de société à laquelle nous sommes tous –

directeurs et dirigés – confrontés:

Indépendamment de tout jugement de valeur sur les formes de coopération et de solidarité à promouvoir en démocratie, on peut se demander en quoi consistera, demain et en définitive, la réalité du travail sur autrui et de son gouvernement. [...] Cela dépendra de variables qui se déterminent à l'échelle planétaire: celles du primat de la compétition ou de la solidarité dans la conduite des affaires humaines. Mais cela se mesurera aussi dans la manière dont les rapports entre dirigeants et dirigés se noueront dans nos vies ordinaires, en particulier là où nos sociétés prennent soin de la part la plus fragile et la plus vulnérable de ce qui fait de nous des êtres humains. (p. 290)

Danièle Périsset, Haute école pédagogique du Valais et Université de Genève