



©DR

Les conditions d'exercice de la fonction de direction passées aux rayons X

SONIA GILON, ÉTIENNE DESCAMPS, GABRIELA DANS ET GÉRALD VANBELLINGEN

Au mois d'août dernier, le SeGEC a tenu sa traditionnelle Université d'été à l'Aula-Magna de Louvain-la-Neuve. Et pour sa rentrée, l'un des gros sujets du jour consistait en la présentation des principaux résultats de la vaste enquête qui donnait la parole aux directions d'écoles et de centres PMS. Ces dernières ont été invitées à dépeindre leur quotidien : les tâches qu'elles accomplissent, le temps qu'elles y consacrent, l'aide structurelle reçue, etc. Un véritable scanning de la profession dont *Entrées libres* vous livre quelques éléments.

Au cours de l'année scolaire écoulée, le SeGEC s'était donné pour mission de lancer une vaste enquête auprès de l'ensemble des directions d'école et de centre PMS du réseau libre. Et ce, tous niveaux d'enseignement confondus. L'idée générale de cette enquête consistait à réaliser un véritable scanning de la profession. Outre les profils des directions et leurs motivations, l'enquête devait surtout mettre en lumière leurs conditions de travail quotidiennes, la diversité des tâches qu'elles remplissent, le degré d'aide structurelle qu'elles reçoivent dans l'accomplissement de ces tâches, le temps qu'elles y consacrent, etc. Sans oublier de s'intéresser à leurs demandes face aux manquements constatés, à leurs souhaits ainsi qu'à la projection que les directions faisaient d'elles-mêmes dans les cinq années à venir.



Réalisée par Sonecom, un bureau d'études spécialisée en méthodologie de la recherche en sciences sociales, cette enquête avait la particularité de se baser sur les réalités propres au terrain, sans partir d'idées préconçues.

« Le postulat de départ qu'on a choisi, c'était de ne pas partir de cadrages théoriques existants, mais bien de partir du terrain.

Pour écouter, co-construire et avoir tous les axes de questionnements qui faisaient partie de la condition d'exercice de la fonction de direction », précise Christine Hesse, directrice scientifique et générale de Sonecom. « Avec la complexité de dégager à la fois une vision par niveau d'enseignement, mais également une vision commune malgré la très grande diversité des situations et des conditions d'exercice de la fonction. Mais c'est aussi ce qui fait la richesse de l'étude. »

Une vaste enquête – on parle de plus de 200 pages – dont les grandes tendances générales ont été présentées lors de l'Université d'été du SeGEC qui se tenait en août dernier. Précisons que cette vaste enquête de terrain servira bien entendu d'outil à la rédaction du prochain memorandum de l'Enseignement catholique.

674 directions se sont livrées sur leur métier

Revenons tout d'abord un peu plus sur la méthodologie employée ainsi que sur le cadre global de l'enquête. Au départ, une trentaine d'entretiens destinés à faire émerger la réalité du terrain ont été menés par Sonecom. Une seconde phase a ensuite permis d'enrichir les informations récoltées grâce à la consultation d'experts, comme des accompagnateurs de direction ou issus du milieu académique. L'ensemble a contribué à l'élaboration du questionnaire final : l'enquête quantitative réalisée en ligne en juin 2023 et qui a été envoyée à l'ensemble des 1369 directions en poste. Avec un taux global de participation de 49% (soit 674 directions) et une marge d'erreur maximale de 2,69%.

À noter que le questionnaire abordait plusieurs volets dont le profil de l'école (urbain/rural, nombre d'implantations, type d'enseignement et de public) ainsi que celui de la direction (genre, âge, ancienneté, formations suivies, avec classe ou avec école pour les CPMS) qui enrichiront l'analyse en lien avec ces contextes spécifiques mais que nous n'aborderons pas dans cet article.

Parmi le positif, l'enquête a (re)mis en lumière les motivations positives partagées par la très grosse majorité des directions quant à l'exercice de leur métier ou à leur entrée en fonction. Les réponses : « *Mener des projets qui ont du sens* » et « *se lancer dans un nouveau projet professionnel* » revenaient respectivement pour 89% et 83% des directions sondées. Pour 47% d'entre elles, ce fut aussi l'impression d'avoir fait le tour de leur ancienne fonction qui les a poussées à postuler. À l'inverse, nettement moins de directions (22%) ont obéi à un plan de carrière ou à l'envie d'une valorisation sociale (21%) voire statutaire et salariale (32%). ■

« Vers une approche systémique du changement : de l'individu à l'organisation »

Alain Vas, professeur en stratégie et gestion du changement à la Louvain School of Management (UCLouvain) ; doyen honoraire de la Louvain School of Management et vice-recteur de l'Université catholique de Louvain s'est attaqué à la thématique du changement, mais en l'envisageant sous une approche systémique : « *Vers une approche systémique du changement : de l'individu à l'organisation* ». Il a exploré les différentes phases par lesquelles les individus mais aussi les groupes et les organisations passent quand elles sont exposées au changement. Un changement qui, pour devenir systémique, devra être envisagé au sein de ces trois niveaux différents : l'individu, le groupe et l'organisation. ■ **G.V.**

Comment générer un état d'esprit favorable au changement ?

Catherine Schwennicke a, quant à elle, abordé le vaste thème du changement et de la génération d'un état d'esprit qui y est favorable. Un sujet passionnant auquel elle a apporté son éclairage en tant que psychologue et experte en Approche Neurocognitive et Comportementale. Elle nous a parlé de résistance au changement, des différentes émotions que ce dernier peut susciter et des principes de neuroscience pouvant être utilisés afin d'accompagner le changement. Elle nous a enfin livré des conseils concrets pour augmenter l'adhésion et l'envie de participer au changement. Mais aussi des conseils pour engendrer une réelle évolution dans les pensées et une transformation durable des pratiques. ■ **G.D.**

Des panels thématiques en petits groupes pour aller plus loin

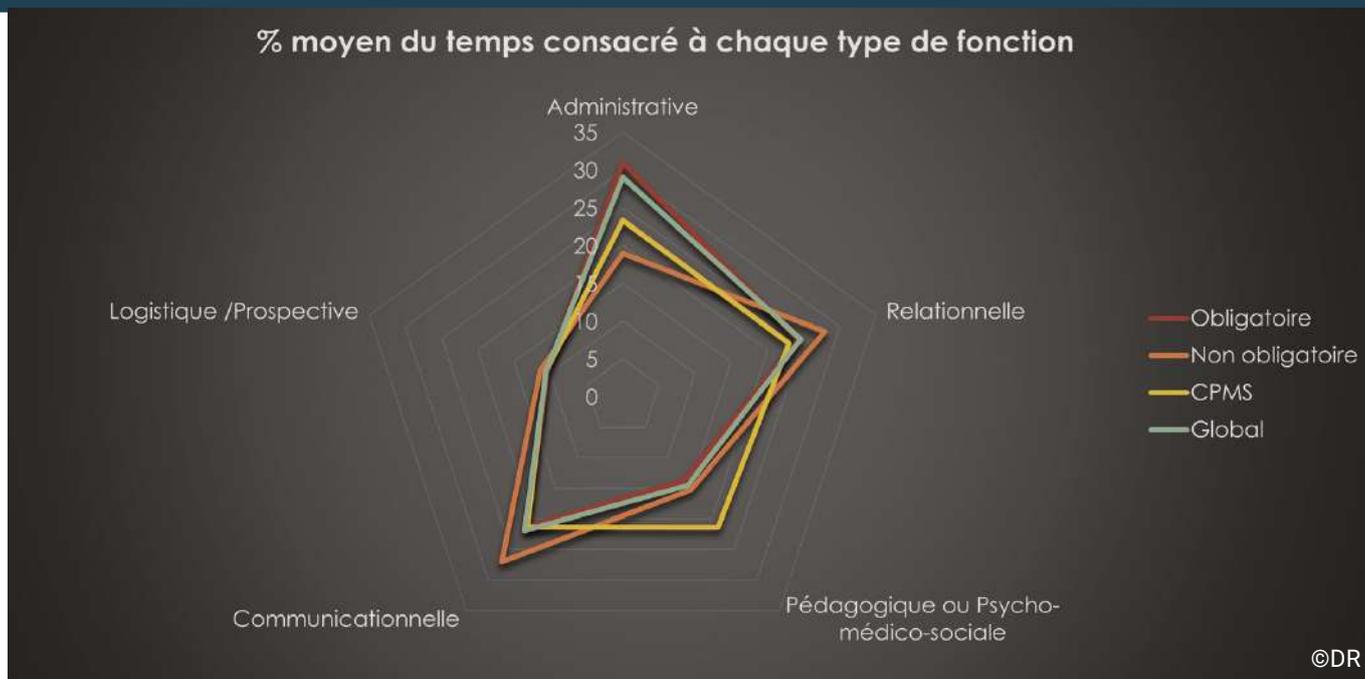
Après une matinée de conférences, l'IFEC proposait aux participants des panels thématiques. Au total, sept panels différents ont été proposés aux participants. Ces derniers avaient donc l'embarras du choix parmi des thèmes variés tels que « *le lien entre l'enseignement et l'emploi* », « *le tronc commun et ses différents enjeux* », « *la démarche qualité au sein de l'enseignement supérieur et de promotion sociale* » ou encore, « *le lien entre les écoles et les centres PMS* ». L'occasion pour nos participants de prolonger la conversation et de produire des réflexions permettant d'alimenter l'élaboration du memorandum de l'enseignement. Memorandum qui sera conçu en vue des élections de 2024. ■ **G.D.**

Changer, c'est changer deux fois

Luc de Brabandere, philosophe d'entreprise, écrivain, essayiste et conférencier a clôturé les débats de cette journée de réflexion autour du changement avec finesse, humour et créativité. Avec son crédo : « *Changer, c'est changer deux fois* », Luc De Brabandere a souligné que le changement, pour qu'il soit accompli pleinement, doit se réaliser une première fois dans la réalité, mais également une seconde fois dans la perception. « *Une fusion entre 2 entreprises implique non seulement un changement de réalité (physique, juridique, ...) mais également le fait qu'à un moment les employés doivent s'identifier à la nouvelle entité C. Tant que les personnes se vivent comme ex.A ou ex.B le changement n'est pas* ». ■ **G.V.**

Retrouvez l'intégralité des interventions en vidéos ainsi que l'interview de Christine Hesse sur la chaîne Youtube du SeGEC.





L'une des grosses difficultés du métier : pouvoir dégager du temps pour soi

D'après l'enquête, le métier de directeur(trice) d'école ou de centre PMS est avant tout passionnant. Mais c'est aussi un gros challenge au quotidien. Un très gros challenge même. Avec nombre de directions – quel que soit le niveau d'enseignement - qui éprouvent de grosses difficultés à trouver du temps pour elles et pour la réflexion, une fois toutes leurs tâches effectuées.

Qui dit aide structurelle insuffisante dans la gestion de certaines tâches ne dit évidemment pas que ces tâches disparaissent (voir page 9). Bien au contraire, mais il faut évidemment que quelqu'un s'en charge. Et ce quelqu'un, sans surprise, c'est la direction dans bien des situations. Avec toutes les difficultés que cela comporte dans l'exercice de la fonction.

« L'une des grosses difficultés du métier de direction en général, c'est la difficulté à dégager du temps », explique Christine Hesse. « Trouver du temps pour soi, pour la réflexion. Les directions n'ont vraiment que trop peu de temps pour ces deux tâches, alors qu'on sait qu'elles sont très importantes pour notamment accompagner le changement. En réalité, les directions sont accaparées par des tâches dites chronophages. Des tâches qu'elles essaient de réduire. »

Une constante se dégage d'ailleurs des chiffres de l'enquête : les directions travaillent beaucoup et malgré un temps de travail important, elles ne parviennent pas à se consacrer à leur développement professionnel ainsi qu'à l'évaluation de leurs actions.

Si certaines tâches sont déléguables, d'autres pas. Il s'en suit un dépassement du temps de travail régulier. 84% affirment travailler plus d'une fois par semaine avant et après l'horaire habituel (7h30-18h). 78% travaillent plus d'un week-end par mois dont un tiers chaque week-end, on atteint le quart au secondaire. Les congés scolaires sont insuffisamment propices au repos : 75% des directions travaillent régulièrement (voire systématiquement pour un tiers).

Si le temps de travail moyen est de 48 heures/semaine pour l'ensemble des directions, la moitié des directions font plus de 50h et 18% atteignent au moins 60h/semaine !

Ce qui semble le plus difficile dans l'accomplissement des tâches de direction est le fait de se préserver des moments de travail au calme (81,6% difficile voire très difficile).

Viennent ensuite avec plus de 60% de difficulté (difficile ou très difficile) : la conciliation vie privée/vie professionnelle, la gestion des bâtiments et infrastructures, mettre en œuvre les réformes, superviser la formation des membres du personnel, gérer la charge mentale, psychologique, liée aux difficultés à concilier les demandes contradictoires, traduire les réformes, leur donner du sens. ■ **S.G., E.D., G.V.**

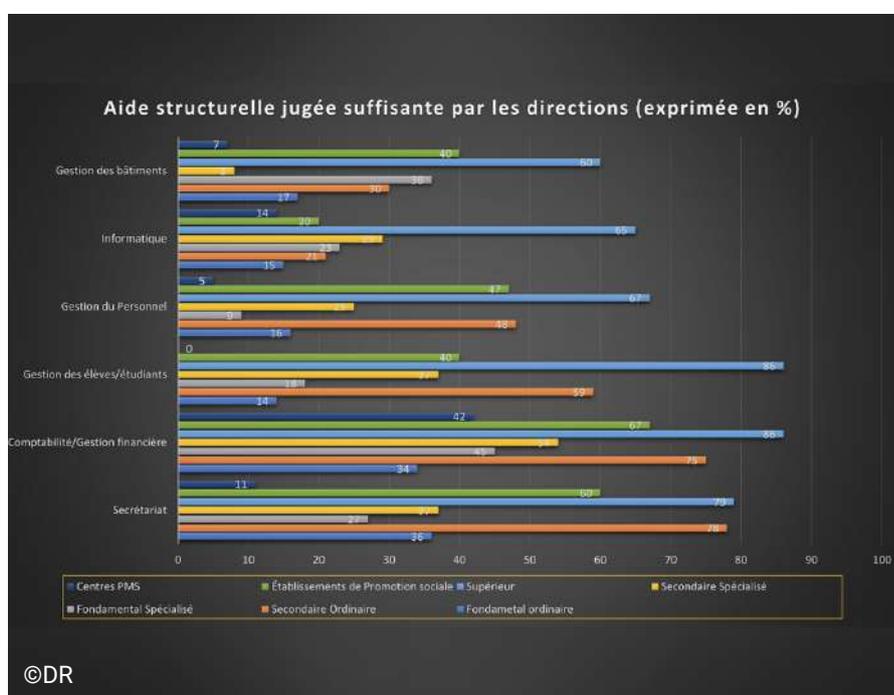


Des aides structurelles très contrastées entre les niveaux d'enseignement

Secrétariat, comptabilité, gestion des élèves, gestion du personnel, informatique ou gestion des bâtiments. L'ensemble des directions d'écoles et de centres PMS reçoivent des aides structurelles pour les aider dans ces différents domaines. Mais l'enquête a relevé de gros manquements selon les niveaux d'enseignement. Particulièrement dans le fondamental ordinaire et les centres PMS.

L'un des gros morceaux de cette enquête de Sonocom s'intéresse à l'aide structurelle dont bénéficient les directions. Sans surprise l'enquête fait apparaître des gros contrastes dans les chiffres en fonction du niveau d'enseignement. Au sein de l'obligatoire, les directions du fondamental se considèrent comme moins aidées que celles du secondaire dans les diverses tâches qu'elles assument. Et ces variations sont fortes, allant souvent du simple au double. Avec par exemple la gestion des élèves qui se positionne en tant que la tâche la plus discriminante tant dans l'ordinaire que dans le spécialisé. Car 86% des directions du fondamental ordinaire estiment insuffisante l'aide fournie en termes de gestion des élèves. Alors que 60% des directions du secondaire la jugent suffisante.

De manière générale, ce sont les directions des écoles fondamentales ordinaires ainsi que celles des centres PMS qui semblent les moins bien aidées. Dans le fondamental ordinaire, aucune des compétences visées par l'enquête (secrétariat, comptabilité, gestion des élèves, gestion du personnel, informatique ou gestion des bâtiments) ne dépasse ainsi la barre des 40% d'aide jugée suffisante. Et pour 4 de ces 6 composantes, l'aide n'est jugée suffisante que dans moins de 20% des établissements ! Il en va de même dans les centres PMS où hormis la « Gestion financière/comptabilité » qui atteint les 42%, les cinq autres composantes ne dépassent pas les 14% d'aide jugée suffisante !



À noter que si les directions du fondamental spécialisé sont globalement plus nombreuses à s'estimer suffisamment aidées ; la tendance s'inverse dans le secondaire, où les directions de l'ordinaire se montrent davantage satisfaites par rapport à leurs collègues du spécialisé.

Dans le non-obligatoire, le constat est plus positif

Au niveau de l'enseignement non obligatoire, le constat est plus positif. Les directions des Hautes Écoles et écoles supérieures des Arts sont visiblement assez satisfaites de l'aide structurelle qu'elles reçoivent puisqu'elles ont pour chaque tâche un pourcentage plus élevé de satisfaction. La gestion des étudiants, des bâtiments et l'informatique sont les tâches pour lesquelles le besoin d'aide reste toutefois bien présent. Dans le supérieur, le constat est encore bien meilleur. Car aucune des composantes visées par l'enquête ne descend en dessous de la barre des 60%. Avec même des aides jugées suffisantes à 86% en matière de comptabilité/gestion financière et de gestion des étudiants.

Quant aux directions des CPMS, elles confirment à travers cette enquête qu'elles dirigent surtout en solo : la plupart estiment en effet ne pas recevoir d'aide pour accomplir les tâches de secrétariat, de gestion du personnel et de gestion des bâtiments. ■ **S.G., E.D., G.V.**

Les relations avec les PO globalement positives

L'enquête de Sonecom s'est également intéressée aux relations qui existent entre les directions et les Pouvoirs organisateurs. Globalement positifs, les résultats démontrent que les PO semblent jouer leur rôle à la satisfaction générale des directions. Plus de 90% d'entre elles estiment recevoir confiance, autonomie, légitimation ; 83% se sentent soutenues et encouragées et 64% s'estiment aidées. Un constat partagé à une assez grande majorité au sein de l'enseignement obligatoire mais qui est légèrement moins marqué pour le non-obligatoire. Où les directions sont relativement moins nombreuses que celles de l'obligatoire et des CPMS à recevoir confiance, encouragement, autonomie et aide.

Quant à l'enseignement du non-obligatoire, les directions de l'enseignement de promotion sociale sont généralement plus nombreuses à marquer leur accord avec les diverses propositions, excepté pour la première (le PO joue son rôle d'organisateur) et l'avant-dernière (le PO utilise la mutualisation). ■ **S.G., E.D., G.V.**



« Plus de la moitié des directions de l'obligatoire et de la promotion sociale a pensé à quitter ses fonctions durant l'année scolaire passée »

« Si la passion anime fortement les directions d'écoles et de centres PMS dans l'exercice de leur fonction, la fatigue risque de les épuiser ». Le constat dressé par l'enquête Sonecom est implacable. Face à ce métier tellement prenant, le risque d'épuisement de directeurs et directrices est bien réel.

Un risque qui pourrait même se traduire dans un avenir proche par des conséquences importantes. « L'enquête évoque la charge mentale importante des directions, qui couplées avec les dépassements d'horaires font qu'effectivement la projection dans cinq ans n'est pas évidente pour certains », explique Christine Hesse, directrice scientifique et générale de la Sonecom. « Il y en a quand même beaucoup parmi les directions qui se voient ailleurs et qui voudraient quitter leurs fonctions. La moyenne d'ancienneté de 8 ans n'est en ce sens pas énorme, mais on a pu ob-

server qu'il y en a aussi qui sont là depuis 30 ans. », explique encore Christine Hesse.

Près d'un tiers des directions pense à arrêter

Tous niveaux confondus, les avis sont très partagés quant à la poursuite de l'activité de direction dans les 5 années à venir. Si la majorité (41,3%) pense encore faire le même métier, un tiers pense à arrêter et un quart ne sait pas encore. L'enquête révèle même que parmi toutes les directions qui ont pensé à quitter leur fonction, 40% d'entre elles ont même mené des actions concrètes dans le but de passer à l'acte...

Si l'on s'intéresse aux différents niveaux d'enseignement, il ressort que plus de la moitié des directions de l'enseignement obligatoire et de promotion sociale a pensé à quitter sa fonction durant l'année scolaire 22-23. Ce chiffre diminue légèrement dans les CPMS

(46 %) alors qu'il descend à 30% pour le supérieur. Il est à noter que les directions des centres PMS se démarquent par leur plus forte envie de poursuivre (62%) leur métier à l'avenir.

Les raisons évoquées par les directions qui souhaitent arrêter leur métier sont assez semblables selon les types et niveaux d'enseignement. En voici les principales : épuisement professionnel, fatigue (burn-out), stress, charge mentale trop importante, surcharge de travail, manque de reconnaissance (respect, considération, ...), perte de sens, démotivation, conciliation vie privée/vie professionnelle, gestion de conflits, relations humaines (respect, ...), gestion des réformes et circulaires...

Autant de raisons qui témoignent de la complexité de la situation dans laquelle se retrouvent une bonne partie des directions d'écoles et de centres PMS.

■ **S.G., E.D., G.V.**



Un métier accaparant mais dans lequel les directions trouvent un sens profond

Si l'enquête a permis de mettre en lumière les manquements ressentis par les directions, notamment en termes d'aide structurelle, elle aura aussi eu le mérite de rappeler à quel point ce métier de directeur(trice) est pour beaucoup une vocation. « *Ce qui a transpiré à travers l'enquête réalisée, c'est le plaisir qu'ont eu les directeurs(trices) à s'exprimer sur leur métier* », explique Christine Hesse, directrice scientifique et générale de Sonecom. « *Un métier où l'activité est*

véritablement foisonnante, un vrai challenge au quotidien, mais également passionnante. Ce qui permet aux directions – dans la très large majorité – de trouver un sens profond dans leur travail et d'éprouver de la fierté. Une fierté liée à la réussite de leurs élèves ou de leurs étudiants. Ce qui est évidemment très positif. »

Une passion qui se traduit nettement dans les chiffres. Où l'affirmation relative au métier qui recueille en moyenne la plus forte adhésion est la fierté éprouvée par les directions face à la réussite des élèves (9,13 sur une échelle d'accord allant de 0 à 10), alors que la plus faible adhésion est réservée à la conciliation entre vie privée et vie professionnelle (4,61) ainsi qu'au sentiment de valorisation sociale (5,03).

Ce qui plaît particulièrement aux directions relève de la nature même du travail, fait de diversité (8,69), de challenges (8,18), de sens (7,81), de relations (8,36) avec les élèves (9,03), les collègues et enseignants (8,47), un peu moins avec les parents (7,45). L'enquête a également relevé que si la passion les anime fortement (7,44), la fatigue risque de les épuiser (8,03).

Enfin, le souhait de formation est visiblement très élevé au sein des directions où trois directions sur quatre souhaiteraient se former davantage dans un avenir proche, en particulier dans le supérieur et les CPMS. Un souhait général qui témoigne une nouvelle fois de l'engagement des directions, qui souhaitent continuellement répondre aux défis nouveaux de leur profession.

Précisons que la récolte de ces informations nombreuses et précieuses permettra au SeGEC de mieux cerner les évolutions du métier afin d'assurer au mieux son rôle de représentation, mais aussi d'accompagnement, de formations ou de services. ■ **S.G., E.D., G.V.**

