

Samedi 25 mars 2023 – 14 h 30-17 h 00

ATELIER 5

Personne ressource : **Orlando LOUREIRO**, IPR académie de Versailles

Animation : **Alexandre BÉRENGER** et **Jean-Denis PEYRET**

L'emploi du temps sans cadre ou les cadres sans emploi du temps ?

L'emploi du temps sans cadre : une charge de travail toujours plus lourde !

Il n'existe pas d'étude scientifique sur le temps et l'organisation du temps des cadres de l'Éducation Nationale en particulier ceux des personnels de direction et des inspecteurs, DASEN, etc.

L'activité d'un cadre de l'Éducation Nationale peut être décrite par un flux de questions, tâches, missions, commandes ou problématiques à résoudre, auxquelles il faut répondre. Elles sont d'importances et d'urgences très variées. Les mesures faites sur les cadres de façon générale dénombrent environ 150 activités différentes dans une journée. Ce flux est ressenti comme illimité et permanent. Depuis ces dernières années, en particulier depuis la crise sanitaire, il est perçu comme étant en augmentation par les responsables de l'éducation nationale.

Cette augmentation de la charge de travail est également accentuée lors des changements d'établissement ou lors de changements de fonction des cadres : transition d'IA-IPR à DASEN, passage de principal à proviseur, petit établissement à plus grande structure. La réponse à cette surcharge de travail se traduit dans la plupart des cas par une augmentation du temps de travail. On observe ainsi de plus en plus de personnels d'encadrement, qui au-delà de semaines de travail lourdes, consacrent une partie de leurs week-ends ou de leurs vacances à leur activité professionnelle. Et malgré cela, rares sont ceux qui ont l'impression d'avoir accompli tout ce qu'ils avaient à faire !

Mais est-ce inéluctable ? Les cadres sont-ils condamnés à être sans emploi du temps ?

Existe-il déjà des concepts et des outils permettant une optimisation de la gestion du temps ?

En 1966, Peter Drucker (dans *The Effective Executive*) expliquait que « *le temps est le premier outil du cadre, il est sa seule véritable contrainte [...] [il] est le capital le plus rare, si on ne sait pas le gérer, alors on ne peut gérer rien d'autres* ». Se sont développées en parallèle des idées, concepts et des outils de gestion du temps : de « l'aide-mémoire papier » aux outils numériques partagés et du temps de travail à l'articulation vie privée/vie professionnelle, de la gestion de l'urgence à la prise en compte de



l'important...Mais si les outils de gestion du temps existent, pourquoi ne suffisent-ils pas à le canaliser ? Correspondent-ils encore aux enjeux actuels? Pourquoi la formation n'y fait presque pas référence ?

Au-delà de la réalité des multiples sollicitations, n'existe-t-il pas aussi dans notre inconscient collectif des idées préconçues qui légitiment ce rapport au temps de travail des cadres et dirigeants ?

Est-ce que, par exemple, la valeur d'un chef de service est proportionnelle à sa disponibilité pour les autres ? Est-ce que le temps consacré au travail par l'ensemble des acteurs de l'organisation va définir la « performance » de cette organisation ? Autrement dit, l'atteinte des objectifs est-elle corrélée au fait de cette surcharge de travail ?

Entre contraintes réelles et nombreuses, formation et perception collective, nous chercherons dans le cadre de cet atelier à identifier les éléments structurants d'un emploi du temps pour les cadres.