

# ***Organisation du travail de direction : un avantage pour le travail des enseignants***



Alain Huot, professeur,  
CRIFPE, 25 avril 2019



# Avez-vous vu le directeur de l'école ?



# Plan

- Le Lab e3c
- Problématique
  - C'est difficile
- Cadre théorique
  - Amélioration continue
- Méthodologie
  - Recherche-intervention
  - Observation réflexive
- Résultats préliminaires
  - Organisation
  - Effets
  - Harmonie et frictions
- Conclusion
- Période d'échanges



Problématique

Cadre

Méthodologie

Résultats

# Lab e3c

Laboratoire d'efficacité et d'efficience en  
éducation et en culture

- Collaboration synergique des membres
- champs disciplinaires très variés
  - génie industriel
  - sciences de l'éducation
  - communication sociale
- Mission : étudier les différentes approches d'amélioration dans les organisations d'éducation et de culture selon des critères de performance organisationnelle d'efficacité et d'efficience de même que selon des critères humains tels que le stress, la motivation au travail, le sentiment d'auto-efficacité et la santé au travail.

Problématique

Cadre

Méthodologie

Résultats

# Contexte au Québec



Problématique

Cadre

Méthodologie

Résultats

# Il est où est le problème? Il est où?

- Travail complexe
- Sentiment de surcharge
- Manque de personnel
- Rotation fréquente du personnel
  - Tous les corps d'emploi
- Mandat de la DRH
- Optimisation de l'organisation du travail

# CS des Premières-Seigneuries

- 5 000 employés
- 28 593 élèves
- 52 établissements
  - 33 écoles primaires
  - 8 écoles secondaires
  - 3 écoles spécialisées
  - 1 (3 bâtiments) centre de FGA
  - 3 centres de formation professionnelle
- 344 M\$ budget annuel
- Source: Rapport annuel [2017-2018](#)

# C'est une question de temps

Un projet  
d'amélioration  
continue?

Non merci!

Pas le  
temps!



# Comment on a fait?

- Inspiré de ce qui se fait dans d'autres domaines
  - Secteur public : **Radnor et al. (2006)**
  - Hôpitaux du Québec : **Gauthier et al. (2010)**
  - Gouvernement hollandais : **Uphof (2015)**
  - À l'université : **Émiliani (2015)**
  - Commissions scolaires : **Forget et al. (2014)**

# Méthode d'amélioration continue

Approche **structurée** de création de **valeur** pour **l'utilisateur** et **d'amélioration** du travail, basée sur **l'observation**, la **mesure** et la recherche de **solution en commun**, en visant l'appropriation de l'amélioration par les **employés**.

Changement de mode de gestion : l'amélioration devient une **responsabilité partagée** entre les employés et la direction

Vise l'adoption d'une **culture** d'amélioration continue

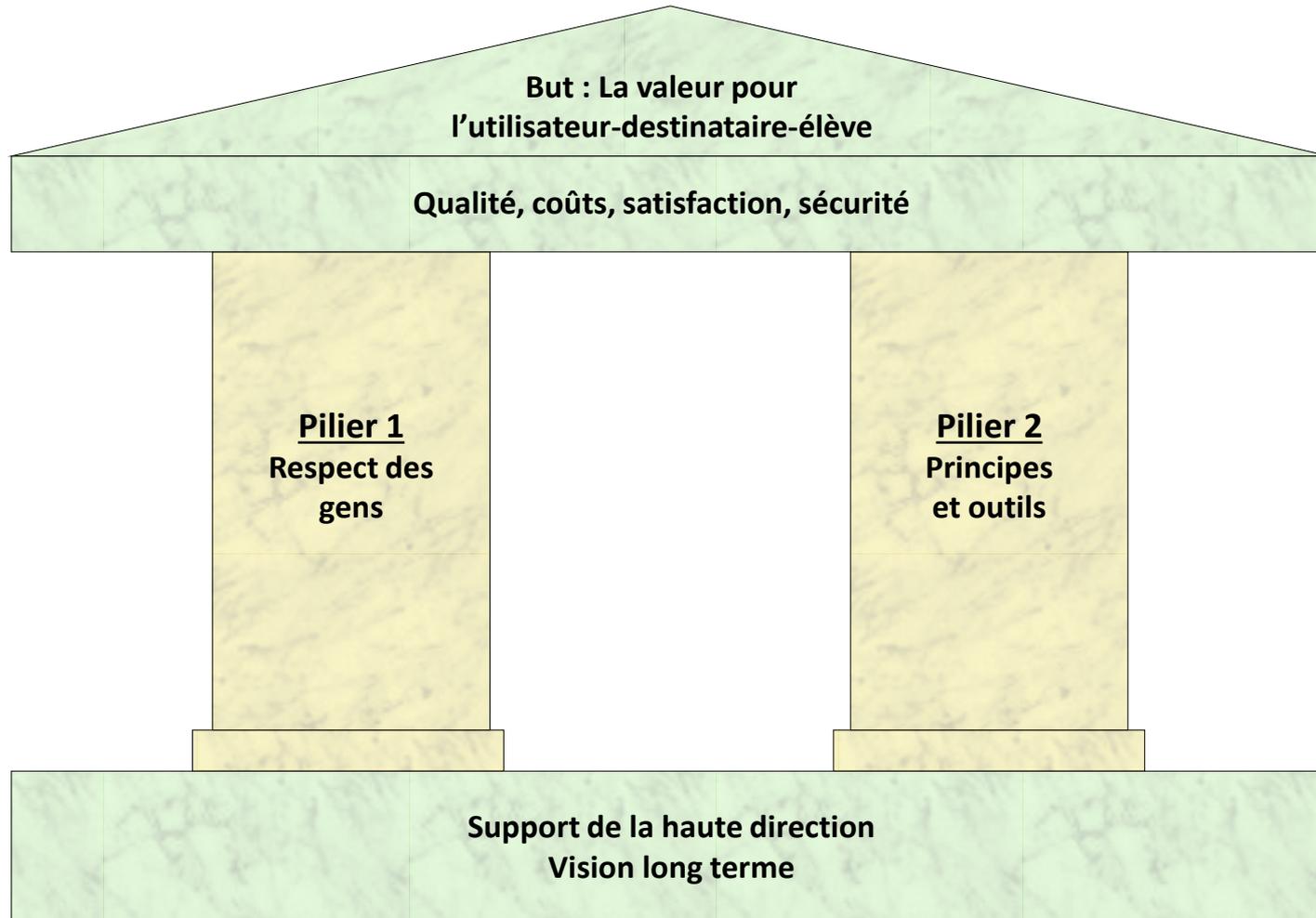
Problématique

Cadre

Méthodologie

Résultats

# Maison de l'amélioration continue



Adapté de Liker (2006) et Emiliani (2015)

Problématique

Cadre

Méthodologie

Résultats

# Principes de base

- **Respecter** les employés;
- Placer **l'utilisateur-destinataire-élève** au centre des préoccupations (cibler la valeur);
- **Rendre visibles** les gaspillages et les réduire;
- Impliquer les **employés** dans la recherche de **solutions**;
- Viser des solutions **gagnants-gagnants**;
- Améliorer **l'efficacité** (qualité), **l'efficience** (coûts, temps, énergie), la **sécurité** et la **satisfaction des employés**.

# Recherche intervention

« s'appuie, à la manière des anthropologues, sur une immersion dans l'organisation en vue de conduire une intervention, c'est-à-dire d'accompagner ou de susciter une transformation des organisations ».

(Aggeri, 2016, p. 79)

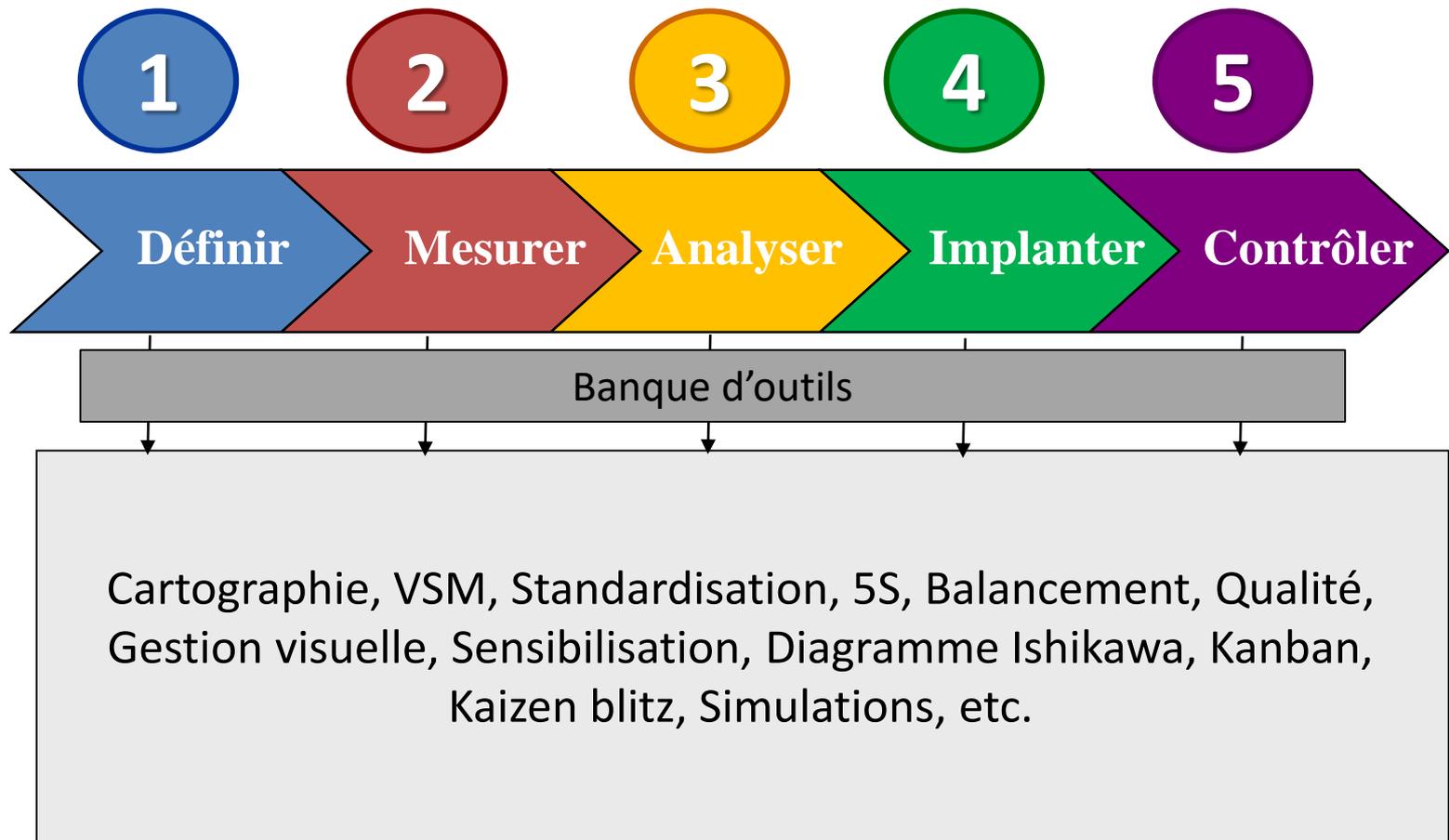
Problématique

Cadre

Méthodologie

Résultats

# Approche DMAIC



Problématique

Cadre

Méthodologie

Résultats

# 5 S – « Ordre »

<i>Seiri</i> :	supprimer l'inutile	<b>Ordonner ;</b>
<i>Seiton</i> :	situer les choses ;	<b>Ranger ;</b>
<i>Seiso</i> :	(faire) scintiller ;	<b>Dépoussiérer</b>
<i>Seiketsu</i> :	standardiser les règles ;	<b>Rendre évident ;</b>
<i>Shitsuke</i> :	suivre et progresser;	<b>Être rigoureux.</b>

- Chaque S a un objectif propre :
  - alléger l'espace de travail de ce qui y est inutile ;
  - organiser l'espace de travail de façon efficace ;
  - améliorer l'état de propreté des lieux ;
  - prévenir l'apparition de la saleté et du désordre ;
  - encourager les efforts allant dans ce sens : auto-discipline.

# Perception vs Réalité

## importance de la mesure

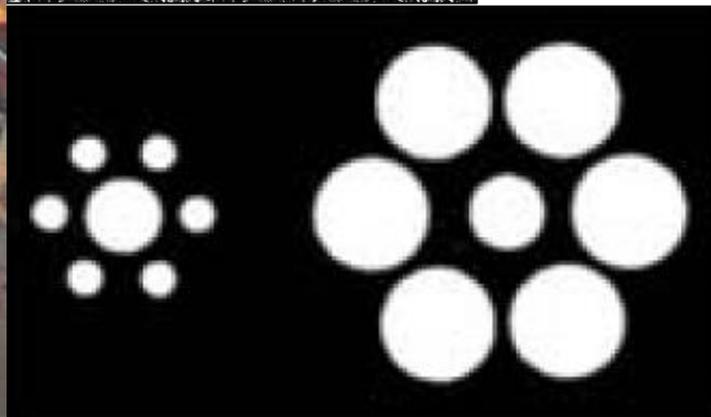
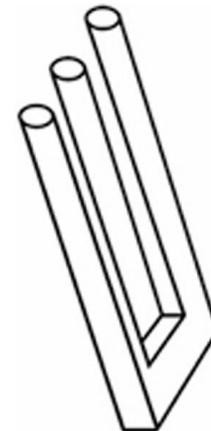
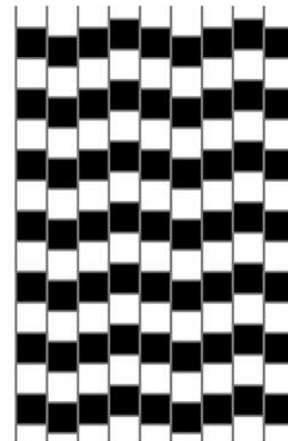
2

Problématique

Cadre

Méthodologie

Résultats



# Sur le terrain

- Entrevues individuelles
- Questionnaire directions
- Observation réflexive
  - 2 journées pour chaque direction
  - Approche réflexive (Schön, 1994)
  - Grille d'observation
  - Prises de photos (5S)

5S



Problématique

Cadre

Méthodologie

Résultats

# Organisation du travail

- Très variable
- Tâches fragmentées
- Gestion du temps demeure un enjeu majeur
  - Papier vs technologie
  - Déléguer vs faire
  - Contrôle vs autonomie
- On empile au lieu de remplacer (approches collaboratives)
- Beaucoup d'heures, mais pas tous...

# Interactions

- Je dirige, je fais
- Je dirige, tu fais
- Je dirige, on fait
- Je donne une vision, on fait
- On se donne une vision, on fait, je soutiens
- Mes élèves, mon école
- Nos élèves, notre école
- Nos élèves de la CS

# Effet sur les enseignants

- Besoin de présence
  - Influence l'autonomie
  - Modélisation
  - Gestion des priorités
  - Backup

# Effets sur l'insertion professionnelle des enseignants

- Importance de l'accueil
  - Quand c'est l'employé qui annonce plutôt que les RH...
- Insertion facilitée par le travail des secrétaires
  - Accueil
  - Remise de documents et de matériel
  - Orientation dans l'école, us et coutumes
- Importance du suivi
- Importance de l'évaluation

# Apports

- Permet de voir les gaspillages
- Permet un lieu d'échange (créer du temps)
- Permet une vision commune
- Permet une compréhension commune du processus
- Amélioration de la plupart des indicateurs mesurés

Problématique

Cadre

Méthodologie

Résultats

# Écueils

- Les termes issus du manufacturier
- Les mythes véhiculés
- Le temps
- L'impression que c'est une goutte dans l'océan
- Le travail avec les enseignants

# Le travail avec les enseignants

- Perceptions différentes de la tâche
- Centre de service vs dépannage vs esclave
- Insertion facilitée par le travail des secrétaires
  - Accueil
  - Remise de documents et de matériel
  - Orientation dans l'écoles et us et coutumes

# Prévenir les écueils?

- Leadership
- Accompagnement
- Participation des employés

# Leadership de la direction

- Tel que vu dans la maison de l'amélioration, c'est la **base...**
- Importance pour l'équipe de gestion
  - Leadership **partagé**
- Importance des rôles de chacun
  - « Si le boss se déplace, c'est important »
  - « si le boss fait la formation lui aussi, c'est très important »

Problématique

Cadre

Méthodologie

Résultats

# Soutien / Accompagnement

- Pas d'accompagnement, peu de résultats
- Accompagnement des **personnes**
- Le contexte
- Le non dit
- Accompagnement du **processus**
- Importance du suivi
- Importance d'une gestion **visuelle**

Problématique

Cadre

Méthodologie

Résultats

# Participation

- Essentielle, ne serait pas possible sans les employés
- Permet les autres apports
- Le fait d'être entendues, mais surtout écoutées
- Détermination de plus de 40 actions d'amélioration

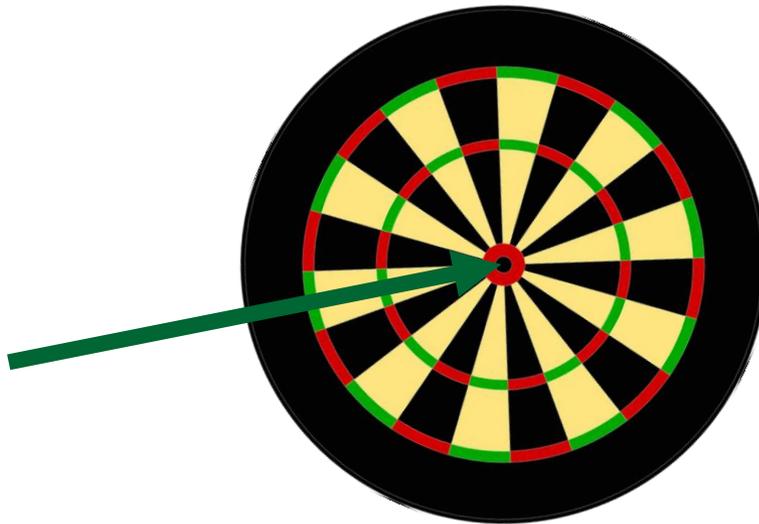
Problématique

Cadre

Méthodologie

Résultats

# Conclusion



**Loading**

# Références choisies

- Marzano, R. J., Waters, T., et McNulty, B. A. (2016). Leadership scolaire: de la recherche aux résultats. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Uphof, D. (2015). Making Hoshin Kanri Work in government. Récupéré de <http://planet-lean.com/two-years-of-hoshin-at-the-dutch-ministry-of-infrastructure>
- Gauthier, C., D. Lagacé et Garneau, V. (2010). Implantation du lean dans les urgences du Québec. Actes de la 5e conférence francophone du GISEH 2010 (Gestion et Ingénierie des Systèmes Hospitaliers), septembre. Clermont-Ferrand, France.

# Références choisies

- Emiliani, B. (2015). *Lean university: A Guide to Renewal and Prosperity*. Wethersfield, Conn.: The CLBM LLC.
- Forget, P., Samson, G., Thibodeau, S., Cloutier, M., & Luckerhoff, J. (2014). Démarche d'implantation de l'approche Lean dans la gestion de l'éducation: vers de meilleurs services à moindres coûts? *Canadian Journal of Education*, 37(2), 1.
- Hohmann, C. (2018). 5S: Les bases. Repéré le 2019-03-25, à <http://christian.hohmann.free.fr/index.php/portail-5s/5s-les-bases/74-5s-les-bases>
- Jancarik, A.-S.; Vermette, L. (2013). Recension des écrits sur des méthodes de types Lean. Longueuil : Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie.
- Lapointe, P.-A. (2011). Du taylorisme à la lean production. Communication présentée au colloque de la FSSS. Montréal.
- Liker, J. K., & Morgan, J. M. (2006). The toyota Way in Services: the Case of Lean Product Development. *Academy of Management Perspectives*(may), 5-20. MSSS. (2016). Le Lean Santé dans le réseau de la santé et des services sociaux. [En ligne] <http://www.msss.gouv.qc.ca/reseau/lean-sante/>
- Radnor, Z., Walley, P., Stephens, A., & Bucci, G. (2006). Evaluation of the Lean Approach to Business Management and its Use in the Public Sector. Research Findings. No.20
- Schön, D. A. (1994). *Le praticien réflexif. À la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. Montréal, Canada: Éditions logiques.

# Source des images

- <https://pixabay.com/fr/photos/hamburger-d%C3%A9ner-alimentaire-3980708/>
- [https://cdn.pixabay.com/photo/2017/08/06/04/06/sign-2588574\\_960\\_720.png](https://cdn.pixabay.com/photo/2017/08/06/04/06/sign-2588574_960_720.png)
- [www.common.wikimedia.org](http://www.common.wikimedia.org)
- <http://www.faberinfinite.com/are-we-too-busy-to-improve-2/>
- [http://www.humourr.com/divers/images-humour/illusion\\_batman\\_robin.jpg](http://www.humourr.com/divers/images-humour/illusion_batman_robin.jpg)
- <https://ciberduvidas.iscte-iul.pt/assets/legacy/img/optical-illusion.jpg>
- <http://answerstomindteasers.blogspot.ca/2007/02/answer-to-mind-teaser-5-mind-illusions.html>
- <http://s2.dmcdn.net/Gg6/1280x720-xg1.jpg>
- [http://jenite.bg/pictures/1230691\\_1000\\_.jpg](http://jenite.bg/pictures/1230691_1000_.jpg)
- [https://scientificquilter.files.wordpress.com/2011/11/800px-cafc3a9\\_wall-svg.png?w=450&h=289](https://scientificquilter.files.wordpress.com/2011/11/800px-cafc3a9_wall-svg.png?w=450&h=289)
- <https://pixabay.com/fr/illustrations/conversation-dialogue-entrevue-1262311/>
- [https://cdn.pixabay.com/photo/2017/09/06/20/34/light-bulb-2722916\\_960\\_720.jpg](https://cdn.pixabay.com/photo/2017/09/06/20/34/light-bulb-2722916_960_720.jpg)
- [https://cdn.pixabay.com/photo/2016/03/31/20/04/cluttered-1295494\\_1280.png](https://cdn.pixabay.com/photo/2016/03/31/20/04/cluttered-1295494_1280.png)
- Photos prises durant le projet de recherche

# Pour me joindre...

- Alain Huot, Ph.D.  
Professeur en administration de l'éducation
- Université du Québec à Trois-Rivières  
[alain.huot@uqtr.ca](mailto:alain.huot@uqtr.ca)
- Site Web personnel: [www.uqtr.ca/alain.huot](http://www.uqtr.ca/alain.huot)
- [www.uqtr.ca/labe3c](http://www.uqtr.ca/labe3c)
- [www.aderae.ca](http://www.aderae.ca)

