



HAL
open science

Bien-être et mal-être chez les directeur×rice×s d'écoles du premier degré et sentiment d'efficacité personnelle

Camille Bazalgette, Amélie Torres

► To cite this version:

Camille Bazalgette, Amélie Torres. Bien-être et mal-être chez les directeur×rice×s d'écoles du premier degré et sentiment d'efficacité personnelle. Education. 2021. dumas-03356556

HAL Id: dumas-03356556

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03356556>

Submitted on 28 Sep 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0
International License

MASTER MEEF mention 1er degré

« Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation »

Mémoire de 2^{ème} année

Année universitaire 2020 - 2021

**BIEN-ÊTRE ET MAL-ÊTRE CHEZ LES
DIRECTEUR·RICE·S D'ÉCOLES DU PREMIER DEGRÉ
ET SENTIMENT D'EFFICACITÉ PERSONNELLE**

AUTEURES

Camille BAZALGETTE

Amélie TORRES

Directeur du mémoire : Guillaume AZÉMA

Assesseur : Serge LEBLANC

Soutenu le 26 mai 2021

Remerciements

Avant toutes choses, nous souhaitons remercier celles et ceux qui nous ont apporté leur aide de près ou de loin dans la construction de ce mémoire.

De manière générale, nous remercions la Faculté d'Éducation de Montpellier ainsi que tous nos professeur·e·s qui nous ont marquées durant notre scolarité nous amenant à devenir professeures des écoles.

Bien évidemment, nous remercions Monsieur Guillaume Azéma et Monsieur Serge Leblanc pour leurs différents apports lors de leurs cours sur l'élaboration d'un mémoire dans sa totalité.

Nous remercions plus particulièrement notre directeur de mémoire, Monsieur Guillaume Azéma, pour sa réactivité ainsi que la pertinence de ses remarques qui nous ont permis d'approfondir et d'enrichir notre questionnement.

Nous tenons à remercier vivement les informateur·rice·s pour avoir accordé de leur temps afin de mener nos entretiens. Nous les remercions également pour la qualité et la richesse des échanges qui nous ont permis de mieux comprendre la fonction de direction et de construire notre mémoire.

Nous souhaitons remercier profondément nos directrices actuelles car elles furent nos premières interlocutrices qui ont fait émerger notre questionnement. Nous ajoutons à ces remerciements ceux qui concernent l'ensemble de cette année que nous avons passée à leurs côtés ainsi que ceux pour leur accompagnement sans faille.

Pour terminer, nous adressons nos sincères remerciements à nos familles respectives pour leur soutien constant durant toutes ces années ainsi que pour la confiance qu'elles nous ont montrée et accordée.

MERCI À TOUS !

Résumé

Cette étude a pour objectif de s'intéresser à un·e acteur·rice essentiel·le de l'école : le·la directeur·rice. Actuellement, la fonction de direction est discutée que ce soit au niveau du terrain ou au niveau institutionnel du fait qu'un mal-être fasse surface de la part des directeur·rice·s. Une étude quantitative s'est intéressée au sentiment d'efficacité personnelle des directeur·rice·s en le comparant avec l'expérience de ces dernier·ère·s. Dans cette recherche, il s'agit plutôt d'étudier la question : comment se construisent bien-être et mal-être chez les directeur·rice·s d'écoles du premier degré au travers de leur sentiment d'efficacité personnelle ? Ceci est réalisé selon une étude qualitative et une méthode de construction des données ethnographique. L'analyse inductive des entretiens menés met en évidence que le sentiment d'efficacité personnelle participe en partie à la construction du bien-être et du mal-être mais que cette relation n'est pas si évidente.

Mots-clés : directeur·rice, école, sentiment d'efficacité personnelle, bien-être, mal-être, réalité.

Abstract

This study aims to focus on a key player in the school: the principal. Currently, the management function is being discussed, whether at the fieldwork level or at the institutional level because of the ill-being of school principals. A quantitative study looked at the self-efficacy of school principals by comparing it with their experience. In this research, it is rather a question of studying: how are well-being and ill-being build in primary school principals through their self-efficacy? This is done according to a qualitative study and an ethnographic data construction method. The inductive analysis of the interviews conducted shows that the self-efficacy partly contributes to the construction of well-being and ill-being, but that this relationship is not so obvious.

Keywords : school principal, self-efficacy, well-being, ill-being, reality.

Sommaire

Introduction	6
État de l'art et problématisation	7
Cadre et contexte de l'étude	10
Cadre théorique	10
Cadre méthodologique	15
Contexte de l'étude	17
Présentation et analyse des résultats	19
Ce qui construit le sentiment d'efficacité personnelle	20
La formation	20
L'expérience	20
Les autres	21
L'aspect relationnel	22
Les parents et les élèves	23
L'équipe enseignante	24
Les ATSEM	25
La mairie et le périscolaire	25
La circonscription et la hiérarchie	26
L'aspect administratif	27
L'aspect décisionnel	28
L'aspect pédagogique	29
Le·la directeur·rice est aussi un·e enseignant·e	30
Les autres facteurs qui construisent le bien-être et le mal-être et qui peuvent impacter le sentiment d'efficacité personnelle	31
L'institution et le système	32
Le temps	33

Le personnel	34
L'éventuel changement de statut	36
Discussion des résultats	38
Conclusion	40
Bibliographie	41
Annexes	44
Code couleur	44
Entretien Directeur 1	45
Entretien Directrice 2	68
Entretien Directrice 3	91

Introduction

Dès nos affectations, le vécu de professeures des écoles stagiaires nous a amenées à nous confronter à différents aspects du terrain et de la réalité du métier. À l'arrivée dans nos écoles, nous avons été conduites à rencontrer différent·e·s acteur·rice·s que ce soit les ATSEM (Agents Territoriaux Spécialisés des Écoles Maternelles), les autres enseignant·e·s ou nos directrices.

Il s'avérait que nos enseignantes de proximité, qui ont un rôle particulier dans notre accompagnement sur le terrain, étaient toutes les deux les directrices de nos écoles. Elles nous ont alors accueillies et sont devenues nos interlocutrices principales. Ceci a commencé à faire émerger chez nous des questionnements quant au statut des directeur·rice·s d'école du premier degré qui ne sont pas officiellement des supérieur·e·s hiérarchiques mais qui sont parfois considéré·e·s comme tel·le·s. La réunion de prérentrée a été marquante en ce qui concerne notre questionnement. Nous nous sommes rendues compte dès ce moment-là, de la charge de travail que devaient porter nos directrices et des nombreux rôles qu'elles avaient à jouer au sein de l'école et de l'équipe. Cela étant amplifié par l'actualité qui met en évidence la complexification grandissante de cette fonction. Suite à nos échanges, nous sommes passées d'un questionnement personnel à un questionnement susceptible d'être le thème de notre mémoire. Nous avons donc décidé de nous intéresser à la réalité des acteur·rice·s phares de l'école : les directeur·rice·s. Ceci car ce sont des personnes centrales dans les établissements, tout transite par elles que ce soit les événements, les informations ou les prises de décisions, et ce, au sujet de l'école, de la hiérarchie ou de l'institution.

Il est donc important pour nous en tant que professeures des écoles stagiaires et pour la suite de notre carrière de comprendre au mieux le travail des directeur·rice·s pour trouver une place qui permettrait de leur venir en aide et de faire en sorte que les interactions professionnelles et collectives soient facilitées. De plus, il était essentiel pour nous, de par notre représentation de la complexité de la direction, de faire de notre mieux pour que notre statut de professeures des écoles stagiaires n'ajoute pas une charge supplémentaire qui pourrait être évitée. Par conséquent, il était alors important pour nous de nous intéresser de manière plus approfondie à nos directrices et leur profession dans nos échanges. Ce mémoire nous permettait également d'accroître notre connaissance sur les personnes que représentent les directeur·rice·s.

État de l'art et problématisation

Connaissant notre objet d'étude, nous avons par la suite discuté avec nos directrices pour avoir une idée de la réalité de leur métier et nous donner des pistes de réflexion possibles. L'objectif était également de commencer à construire notre sujet d'étude en le précisant. Puis, nous nous sommes concertées afin d'établir une liste d'interrogations qui nous semblaient intéressantes à approfondir à l'aide de lectures. Tout d'abord, la diversité des tâches à accomplir par le-la directeur-riche est très présente dans la littérature, elles peuvent se regrouper en différents types : « administratives [...], éducatives [...], de développement professionnel [...] et de la promotion des relations sociales » (Archambault, Garon & Harnois, 2014, p. 424). La charge mentale et émotionnelle causée par ces différentes tâches a été évoquée par Isabelle, Gélinas-Proulx et Meunier :

trois principaux types d'activités : le volet administratif, envahissant et peu valorisant ; l'aspect relationnel avec différents interlocuteurs (élèves, équipe-école, parents), perçu comme éprouvant, surtout dans la gestion des conflits, mais nécessaire pour favoriser la visibilité de l'établissement ; l'acte décisionnel, difficile, mais essentiel (2019, p. 176).

Selon des directeur-riche-s avec qui nous avons échangé et leur réalité des difficultés dans la fonction, ces activités peuvent être complexes pour différentes raisons. En effet, l'acte décisionnel est difficile car la responsabilité du-de la directeur-riche est engagée, les décisions sont nombreuses et quotidiennes mais aussi, il revient à lui-elle de prendre la décision finale et de trancher entre les différentes propositions des collègues. Ensuite, les tâches administratives sont prenantes, chronophages, les procédures changent souvent et les plateformes sont nombreuses et pas toujours faciles d'utilisation. Enfin, l'aspect relationnel ne semble pas non plus des plus évidents à gérer. Cela peut venir de l'entente avec les personnes, du nombre et de la diversité des interlocuteur-riche-s et des compétences sociales de chacun. Mais aussi, cela peut venir du manque de temps et du fait qu'ils-elles ont des responsabilités supplémentaires mais sont au même niveau hiérarchique que leurs collègues qui endossent uniquement le rôle de professeur-e-s des écoles. Bien qu'être directeur-riche d'école du premier degré semble être éprouvant, ceux-celles avec qui nous avons pu discuter, nous partagent leur expérience avec passion. Ils-elles expriment leur persévérance liée à leur envie de bien faire au service des élèves et de leurs apprentissages mais aussi et plus largement, pour toutes les personnes qui sont de près ou de loin associées à l'école.

Comme énoncé plus tôt, le·la directeur·rice se retrouve dans un entre deux « Il n'est ni franchement un pair, ni vraiment un supérieur » (Glomeron, 2015, p. 3). Être directeur·rice d'école revient souvent à revêtir la fonction de direction en plus d'exercer le métier de professeur·e des écoles. Il est possible d'être directeur·rice tout en étant chargé·e d'une classe, et ce, à temps complet ou partiel selon le nombre de classes de l'école. Il·elle peut donc être déchargé·e jusqu'à la moitié du temps de classe. Il se peut également qu'un·e directeur·rice soit totalement déchargé·e et sans classe dans le cas où l'école dépasse 13 ou 14 classes selon une école maternelle ou élémentaire (MENESR- DGRH, 2014). Une décharge correspond à un temps pour ne pratiquer que les fonctions du·de la directeur·rice comme par exemple tout ce qui va correspondre aux tâches administratives. Ainsi, selon le cas de figure dans lequel le·la directeur·rice se trouve, cela peut avoir des impacts à différents niveaux. Par exemple, nos directrices nous ont fait part lors de nos échanges informels de conséquences sur leur classe.

Les éléments recueillis dans la littérature et dans nos discussions nous ont ensuite amenées à nous informer sur les faits d'actualité. Nos recherches nous ont conduites à remarquer que certains points évoqués dans nos lectures sont en discussion aujourd'hui. En effet, un événement tragique, le suicide d'une directrice, est venu renforcer les inquiétudes au sujet de la charge de travail et l'inconfort de ce statut qui peut être « source de mal-être » (Roaux, 2019). La question de celui-ci et l'évolution de la fonction des directeur·rice·s font ainsi partie des préoccupations actuelles (Bazin-Malgras & Rilhac, 2018). Ces points sont également discutés et mis en comparaison avec d'autres professions liées à une direction « A contrario des personnels de direction du second degré, ils ne bénéficient d'aucun statut, ce malgré des référentiels « métier » [...], dans lesquels on constate une quasi-similarité de leurs missions » (Roaux, 2019). Le questionnement relatif au changement de statut divise les directeur·rice·s. Pour certains, il serait la clé de la reconnaissance et du bien-être à leur travail et pour d'autres, seulement une partie de la solution. Ou bien, pour quelques-uns·unes, les problématiques concernant leur profession ne sont en aucun cas liées à ce sujet.

L'importance de ce débat reste d'actualité comme le montre l'adoption de la proposition de loi Rilhac le 17 juin 2020 (Jarraud, 2020) qui a pour ambition de créer la fonction de directeur et de donner des aides matérielles et administratives.

À noter qu'actuellement, la crise sanitaire et la pandémie de la Covid change considérablement le travail lié à la direction depuis plus d'un an et apporte une charge supplémentaire. Nos directrices, durant nos dialogues, nous ont alors confié les difficultés de

s'adapter aux directives changeantes ainsi que le sentiment d'être les dernières tenues au courant malgré l'organisation conséquente qu'il y a à mettre en place suite à celles-ci.

Cet ensemble de recueil d'informations nous a permis de mieux appréhender les réalités des directeur·rice·s et de nous questionner sur la façon dont ces dernier·ère·s vivent leur situation au quotidien. Ce sont l'actualité et ses constats qui nous ont conduites à nous interroger sur le ressenti des directeur·rice·s dans leur fonction. Dans une étude quantitative de 2015, Isabelle et al. ont choisi de s'intéresser au sentiment d'efficacité personnelle des directeur·rice·s en le comparant avec l'expérience de ces dernier·ère·s. Cet article nous a donné l'envie de nous diriger vers l'étude qualitative de ce sentiment précis et de le relier avec le ressenti associé à leur fonction. Aujourd'hui, être un·e directeur·rice semble être complexe, nous souhaitons alors voir comment ils·elles se sentent dans l'exercice de leurs compétences et plus largement dans leur métier en s'intéressant à leur réalité. C'est pourquoi nous nous demandons : comment se construisent bien-être et mal-être chez les directeur·rice·s d'écoles du premier degré au travers de leur sentiment d'efficacité personnelle ?

Cadre et contexte de l'étude

Cadre théorique

Afin de mieux appréhender notre sujet, il est nécessaire d'approfondir les notions et les concepts importants de notre question de recherche qui sont les suivants : directeur·rice·s, sentiment d'efficacité personnelle ainsi que bien-être et mal-être. À cela s'ajoute un concept important que nous allons étudier à travers cette question : la réalité des acteur·rice·s et le travail.

Tout d'abord, nous allons définir davantage ce qu'est un·e directeur·rice d'école du premier degré. Pour ce faire, deux textes semblent majeurs dans cette définition. Dans un décret du 24 février 1989 relatif aux directeur·rice·s d'école, certains articles ont défini leurs attributions qui se catégorisent en trois domaines de responsabilités : « le pilotage pédagogique, le bon fonctionnement de l'école et les relations avec les partenaires » (MENESR - DGESCO, 2014-b). Puis, en 2014 un référentiel métier a indiqué les « missions des directeurs d'école afin de prendre en compte les enjeux croissants de la fonction de direction dans l'école primaire » (MENESR - DGESCO, 2014-b). Entre ces textes et les éléments qui figurent dans l'état de l'art, nous avons fait le choix de mettre en évidence quatre volets majeurs qui ressortent dans la direction : administratif, pédagogique, relationnel et décisionnel. L'administratif concerne tout ce qui est « admission, accueil et surveillance des élèves », « présidence du conseil d'école », « règlement intérieur de l'école », « répartition des moyens et organisation des services » et « sécurité » (MENESR - DGESCO, 2014-b). C'est un volet qui est assez large et qui regroupe l'ensemble des responsabilités pénales des directeur·rice·s. Pour le côté pédagogique il s'agit de l'« animation », l'« impulsion » et du « pilotage » (MENESR - DGESCO, 2014-b). Le référentiel métier commence par ce domaine et comme nous l'ont précisé des directeur·rice·s, il doit en être leur mission première bien que ce ne soit pas toujours le cas dans les faits. Ensuite, il y a tout ce qui va concerner les relations « avec la commune ou l'EPCI compétent », « avec les parents d'élèves » et ceux qui sont en liaison avec la « participation à la protection de l'enfance » (MENESR - DGESCO, 2014-b). Ces relations concernent énormément de personnes de différents groupes. C'est une partie qui est très présente dans le quotidien des directeur·rice·s. Enfin, suite à des discussions avec ces derniers, nous ajoutons le volet décisionnel comme énoncé dans l'état de l'art car il semble occuper une place importante et faire du lien entre les trois autres.

Ces textes, ces missions et ces responsabilités s'ajoutent à l'ensemble de ce que le·la directeur·rice doit exercer de par son métier de professeur·e des écoles. Les compétences associées

à cette profession sont notamment définies dans le référentiel des métiers du professorat et de l'éducation selon l'arrêté du 1^{er} juillet 2013. Être directeur·rice d'école n'est donc pas considéré au niveau législatif comme étant un métier à part entière. Il s'agirait plutôt d'une fonction à prendre en supplément du métier de professeur·e des écoles bien qu'au niveau des pairs il puisse être considéré comme métier en lui-même. Sous prétexte que ce que représente la direction soit ambigu et ne correspond pas à un métier à part entière, nous parlerons de statut et de fonction.

Pour devenir directeur·rice d'école du premier degré, il faut avoir été professeur·e des écoles pendant au moins 2 ans et s'inscrire sur la liste d'aptitude. Suite à cela, il faut passer l'entretien qui permettra, selon son issue, de figurer sur la liste d'aptitude et donc de pouvoir postuler à titre définitif sur un poste de direction. Pour prendre ses fonctions, le·la futur·e directeur·rice suivra une formation initiale puis continue. Une partie de la formation initiale s'effectue avant d'être directeur·rice et dure trois semaines. L'autre partie intervient au début de la première année de direction et dure deux semaines. Tout au long des années d'exercice, il y a une formation continue spécifique aux directeur·rice·s qui se doit de répondre au mieux aux interrogations et aux besoins des intéressés. La formation initiale « vise à lui donner les connaissances et les compétences qui lui permettront d'accomplir ses missions dans les meilleures conditions et de s'adapter aux situations qui peuvent se présenter dans l'exercice de ses nouvelles fonctions » (MENESR - DGESCO, 2014-a). Les objectifs de la formation continue sont quant à eux liés au développement de toutes les compétences des directeur·rice·s. Ces formations sont alors adaptées, s'appuient sur leurs expériences ainsi que sur leurs besoins. Si toutefois un·e professeur·e des écoles est affecté·e sur un poste de direction sans avoir passé la liste d'aptitude, c'est-à-dire à titre provisoire ou bien par intérim, les modalités de formation sont différentes (MENESR - DGESCO, 2014-a).

Nous souhaitons étudier dans le vécu et les réalités des directeur·rice·s un sentiment en particulier pour notre recherche : le sentiment d'efficacité personnelle (SEP). Ce concept a été développé par Albert Bandura (1997), nommé *self-efficacy* dans le cadre d'une théorie sociocognitive (Carré, 2004). Il correspond au « jugement que porte une personne sur sa capacité d'organiser et d'utiliser les différentes activités inhérentes à la réalisation d'une tâche à exécuter » (Bouffard-Bouchard & Pinard, 1988, p. 411). Il s'agit donc de l'estimation au préalable par la personne de sa réussite ou non dans la tâche qu'elle va accomplir (Galand & Vanlede, 2004). L'une des raisons de ce sentiment et ses influences sur celui-ci peut être tout d'abord l'« expérience vécue » par l'individu. La comparaison en termes de difficultés ou de réussites avec l'un de ses

pairs qu'il juge au même niveau de compétence, que l'on appelle « expérience vicariante » (Carré, 2004, p. 42) est également l'une des sources du SEP. Cette expérience « a d'autant plus d'effet sur les perceptions d'efficacité du sujet que celui-ci a peu d'expérience de la tâche à réaliser » (Carré, 2004, p. 43). Enfin, il y a aussi la « persuasion verbale » qui inclut l'avis de personnes qui comptent pour l'individu et, dans une moindre mesure, « l'état émotionnel ou physiologique » (Carré, 2004, p. 42) qui peuvent agir sur le SEP ressenti au quotidien.

Par conséquent, dans l'exercice de leur métier qui induit de nombreuses compétences, relations et tâches à accomplir, les directeur·rice·s d'écoles du premier degré sont donc régulièrement confronté·e·s au SEP comme l'appuie également Lecomte « Les croyances des individus en leur efficacité influent sur pratiquement toutes leurs activités : comment ils pensent, se motivent, ressentent et se comportent » (2004, p. 60). Celui-ci estime que les personnes qui ont un SEP fort s'investissent grandement dans la tâche. Ils·elles n'appréhendent pas d'aller vers ce qui peut représenter une difficulté pour dépasser cet obstacle de manière réfléchie. Lors d'un échec, ceux·celles-ci l'associent à une défaillance personnelle et non à une raison provenant de l'extérieur. Lorsqu'une personne a un SEP fort, cela « améliore les performances, réduit le stress et diminue la vulnérabilité à la dépression » (Lecomte, 2004, p. 61). À contrario, un SEP faible inhibe partiellement ou totalement les compétences de la personne et cela réduit encore davantage son SEP. De ce fait, ces personnes adoptent un comportement d'évitement dans les situations qu'elles ne pensent pas pouvoir maîtriser et ne s'investissent que peu ou pas du tout. Ces individus ont beaucoup de pensées négatives à leur propre égard mais aussi au sujet des situations vécues et des conséquences qu'elles engendrent. Il devient alors très difficile de modifier ce SEP à la hausse. Le résultat de cet ensemble fait que « Ce sont des victimes désignées du stress et de la dépression » (Lecomte, 2004, p. 61). De plus, « on ne peut pas, *stricto sensu*, parler de sentiment d'efficacité dans un sens général. Il n'y a que des sentiments spécifiques d'efficacité, liés à telle ou telle activité » (Lecomte, 2004, p. 61-62). Il conviendra alors pour nous, en ce qui concerne les directeur·rice·s interrogé·e·s, d'observer leur SEP dans les différents domaines d'exercice de leur fonction.

Dans notre étude, nous avons décidé de nous intéresser aux directeur·rice·s d'écoles du premier degré donc à des personnes et leur réalité dans leur travail. Il s'agit alors de commencer par définir succinctement ce qu'est ce concept afin de mieux saisir le domaine dans lequel nous allons interroger les personnes : « Au sens moderne du terme, le travail est une activité humaine à part

entière, une activité humaine susceptible d'avoir du sens » (Faes, 2011, p. 27). Travailler peut donc, pour certaines personnes, être associé à une finalité autre qu'uniquement le gain d'argent. Pour ce qui est des directeur·rice·s, en tant que fonctionnaires, ils·elles sont ainsi au service de l'État ce qui peut constituer un sens. Ceci étant donné qu'au travers de leur mission ils·elles participent à l'éducation des enfants. Christophe Dejourn (2011), quant à lui, ajoute que le travail peut se définir comme étant l'écart entre ce qui nous est demandé et ce que l'on fait réellement. Travailler, selon lui, revient à être confronté à l'échec et donc à ressentir différents états affectifs pouvant aller jusqu'au sentiment d'incompétence. Puis, les personnes qui travaillent correctement, sont amenées à trouver la solution pour ne plus être en échec. Ainsi, le SEP entre en jeu et agit sur l'individu, sur sa réalité et donc sur son ressenti.

Dans notre étude, il convient alors d'étudier ce ressenti qui passe par le bien-être et le mal-être au travail. « La définition du bien-être [...] évoque un état d'esprit positif résultant d'une appréciation cognitive et affective par le salarié des événements et circonstances professionnels » (Biétry, Creusier & Lemarie-Quillier, 2019, p. 5). Cet état d'esprit positif est dû à quatre dimensions : les relations professionnelles mais aussi personnelles avec les collègues, la relation avec le supérieur ainsi que « la relation au contexte matériel de travail qui fait écho au besoin de maîtrise de l'environnement » (Biétry, Creusier & Lemarie-Quillier, 2019, p. 5). Par conséquent, le bien-être au travail est énormément lié à autrui. Ceci peut également expliquer les impacts du SEP sur le bien-être du·de la directeur·rice étant donné qu'il est en grande partie construit par les relations avec les autres. Il peut aussi se retrouver dans la dimension matérielle dans le sens où le·la directeur·rice se sent plus ou moins compétent·e avec l'équipement à disposition. À l'inverse, le mal-être au travail pourrait donc correspondre à un état d'esprit négatif provenant de cette « appréciation cognitive et affective » (Biétry, Creusier & Lemarie-Quillier, 2019, p. 5) de l'ensemble du contexte de travail par le·la professionnel·le dont font partie ses relations.

Toutefois, le bien-être et le mal-être des directeur·rice·s d'écoles ne correspond pas uniquement à ce ressenti dans leur travail puisqu'il concerne aussi leur bien-être et leur mal-être général. Ceci étant donné que leur métier dépasse parfois la sphère professionnelle et entre dans la sphère privée. Le bien-être et mal-être au travail peuvent alors impacter le bien-être et mal-être général. Il convient ainsi de définir ces notions en débutant par le bien-être général. Nadja Robert indique que le travail n'est qu'une partie de ce qui peut procurer du bien-être général puisque l'« On conçoit que le bien-être général d'une personne puisse avoir pour origine un ensemble de sources de satisfaction issues de différentes sphères d'activité dans lesquelles elle est impliquée

(famille, amis, activités sportives, loisirs...) » (2007, p. 7). À noter que cette notion est d'autant plus importante à prendre en compte qu'elle est associée à la définition de la santé donnée par l'Organisation Mondiale de la Santé qui est : « La santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité » (1946, p. 1). Ensuite, le mal-être est considéré comme :

un malaise ressenti dans différentes situations. Il peut se situer à différents degrés, être conscient ou plus diffus ; dans ce cas, cet état ne suppose pas toujours une conscience précise des causes qui l'engendrent [...] On peut clairement le percevoir lorsqu'on essaie de l'aborder dans des entretiens. (Bercot, 2014, p. 25).

Certaines situations devenant habituelles et ordinaires, le mal-être n'est pas forcément conscientisé ou vécu comme tel. Il n'est pas synonyme de souffrance mais à terme il peut le devenir (Bercot, 2014). Chacun vit le mal-être à sa manière et a donc sa propre réalité.

En somme, ces différentes définitions et précisions concernant le travail ainsi que le bien-être et le mal-être que ce soit dans la sphère professionnelle ou de manière générale et les relations entre les deux servent notre sujet. En effet, cela nous permet de mieux saisir le contexte professionnel qui sera à l'étude et de distinguer des propos pouvant être reliés au bien-être et au mal-être et ce dans les différentes sphères.

Finalement, il s'agit pour nous d'étudier la réalité des directeur·rice·s pour comprendre au mieux comment chacun vit sa situation. La réalité peut se définir comme étant « les situations quotidiennes telles qu'elles sont vécues dans leur contexte naturel où se déroulent les actions » (Cambra Giné, 2003, p. 16). Dans notre cas, il s'agit des différentes situations que les directeur·rice·s vivent lorsqu'ils·elles sont à l'école quand ils effectuent leurs tâches. Par conséquent, nous devons nous appuyer sur leur réalité pour qu'ils·elles nous apportent des informations nous permettant de découvrir et de comprendre la façon dont ils·elles vivent leur fonction. C'est pourquoi nous devons pour chaque directeur·rice « partir de sa perception des choses, interpréter ses comportements en fonction de la façon dont il se représente et construit [...] le contexte » (Cambra Giné, 2003, p. 14). Il est donc nécessaire pour nous d'adopter une posture ainsi qu'une méthodologie adéquate que ce soit dans nos entretiens ou dans l'analyse de nos données. Ceci dans l'objectif de traiter notre sujet de la manière la plus objective possible.

Cadre méthodologique

Afin de mener notre recherche au sujet du sentiment d'efficacité personnelle des directeur·rice·s et la construction de leur bien-être et leur mal-être, nous envisageons d'adopter une méthode de construction de données ethnographique. Ceci en étudiant la réalité des acteur·rice·s pour être au plus près de leur vécu. Étudier leur réalité revient à mettre la personne au centre de nos préoccupations afin de comprendre à travers elle la façon dont elle vit l'exercice de son métier. Puis, nous proposerons une analyse inductive des données récoltées.

Suite à la définition de la notion de réalité, nous avons pu observer qu'elle était propre à chaque individu et donc subjective. Cette « réalité que l'ethnologue s'attache à décrire ou à comprendre existe indépendamment de l'ethnologue » (Oliver de Sardan, 1989, p. 132). Notre objectif est donc d'étudier la réalité des directeur·rice·s en adoptant une posture réfléchie. Jean-Pierre Olivier de Sardan aborde cette position de l'ethnologue :

si le texte ethnologique ne peut jamais « refléter » la réalité et ne peut donc « parler en son nom » il « parle de la réalité » et s'efforce de la présenter de la façon la moins infidèle possible, ou à tout le moins d'en donner l'impression (1989, p. 133).

Puisque cette réalité est propre à chaque individu, il est alors difficile de pouvoir la décrire, la transmettre et l'analyser totalement telle qu'il·elle la vit. Puis, notre réalité peut également interférer dans notre analyse et nous devons donc y prêter attention. Étant donné que nous connaissons en partie ce milieu qui correspond à l'école et ses différents acteur·rice·s, d'après Jean-Pierre Olivier de Sardan nous devons « donc rompre avec tous les clichés dont ce sens commun est porteur... » (1989, p. 129). Cela signifie que les représentations que nous avons de ce milieu par notre immersion mais aussi par ce que les directeur·rice·s vont nous transmettre doivent être prises en compte pour les atténuer au mieux. A contrario, nous ne sommes pas non plus et n'avons jamais été directrices et ne connaissons donc pas ce milieu dans son entièreté. Cela nous expose « à des risques inhérents non à une familiarité mais à une distance » (Oliver de Sardan, 1989, p. 130). En d'autres termes, le fait de ne pas savoir ces éléments importants relatifs au milieu d'étude pourrait inhiber notre compréhension et notre analyse. Ainsi, il s'agit de trouver un juste équilibre dans notre proximité avec les représentations de ce contexte dans le but de pouvoir rendre compte le plus fidèlement possible de la réalité des directeur·rice·s d'écoles du premier degré.

En vue de l'étude de cette réalité, nous envisageons de mener des entretiens semi-directifs comme le conseille Beaud (1996). Ces entretiens correspondent à une interaction sur des temps

longs dans un lieu choisi en négociation avec le sujet. Dans ces échanges, la confiance est un élément essentiel à installer dès la première prise de contact avec le sujet puis, « une sorte de pacte d'entretien(s) fondé sur une sorte de travail commun » (Beaud, 1996, p. 236) est réalisé. « Rapprocher au maximum l'entretien guidé d'une situation d'interaction banale quotidienne, à savoir la conversation, est une stratégie récurrente de l'entretien ethnographique, qui vise justement à réduire au minimum l'artificialité » (Olivier De Sardan, 1995, p. 7). Il s'agira alors de collecter des éléments verbaux mais également non verbaux de la part du sujet. Cela nous amènera à recueillir notamment des anecdotes qui sont riches en informations (Beaud, 1996). L'analyse de ces données ne peut se faire qu'avec celle du contexte dans lequel l'entretien est pratiqué. Cela nous amènera donc à avoir des représentations tant collectives, c'est-à-dire qui sont susceptibles de représenter l'ensemble du groupe des directeur·rice·s, qu'individuelles, c'est-à-dire liées à leur expérience singulière comme nous l'explique Olivier De Sardan (1995). Durant ces échanges et en tant qu'enquêtrices, notre langage oral ainsi que notre langage corporel sera utilisé. Nous serons alors actives tout au long de l'entretien mais aussi et surtout à l'écoute de l'enquêté (Beaud, 1996). Il faut également prêter attention à la formulation de nos questions qui doivent faire sens à l'individu et pas seulement à nous qui avons en tête l'ensemble des informations dues à la mise en place de notre recherche. Aussi, il s'agit de s'appuyer sur les propos de la personne et non pas sur une grille de questions à lui poser de façon à éviter de s'éloigner de sa réalité et de ne pas simplement la guider vers des réponses que l'on aimerait entendre (Olivier De Sardan, 1995). Ces entretiens nous permettront donc de comprendre la réalité des directeur·rice·s et la façon dont se construisent bien-être et mal-être au travers de leur sentiment d'efficacité personnelle.

Pour ce faire, nous allons effectuer une analyse inductive des données récoltées suite à ces entretiens. « L'induction est définie comme un type de raisonnement qui consiste à passer du spécifique vers le général » (Blais et Martineau, 2006, p. 4). Il s'agira donc de nous appuyer sur les propos des personnes en lien avec leur réalité pour en tirer une idée plus générale. Tout cela en évitant de chercher uniquement à valider ce que nous avons appris et construit avec notre cadre théorique. Pour effectuer notre analyse inductive, nous nous sommes appuyées sur l'article de Blais et Martineau (2006) qui indique que quatre étapes sont nécessaires pour la construction des données. Dans un premier temps, il est essentiel de mettre en forme nos données pour qu'elles soient claires, lisibles et exploitables. Ce qui permet, dans un deuxième temps de se confronter à de multiples reprises à l'ensemble de ces données mais aussi d'en discuter entre nous pour en avoir une vision générale. Cette dernière conduit, dans un troisième temps à identifier des catégories et à

coder nos verbatims. Pour finir et dans un quatrième temps, il est essentiel d'affiner et de préciser ces catégories mais aussi d'en réduire le nombre si besoin pour qu'il n'y en ait pas plus que huit. Cette réduction peut s'effectuer en les rassemblant et en créant des sous-catégories. Selon Thomas (2006), les catégories doivent avoir un nom qui résume leur contenu mais aussi une description qui inclut les liens avec les autres catégories. Ces liens créant une hiérarchie, il y aura donc des catégories plus ou moins importantes et précises.

Contexte de l'étude

Pour notre étude, nous avons fait le choix de nous entretenir avec trois directeur·rice·s d'école qui n'ont pas le même contexte d'exercice de leur métier. De cette manière, nous ne ferons pas une étude précise d'un seul type de directeur·rice·s. En effet, nous souhaitons avoir une vision globale de leur réalité pour appréhender ce qu'ils·elles partagent. Aussi, nous souhaitons voir en quoi ces réalités peuvent être différentes. C'est pourquoi les informateur·rice·s choisi·e·s ont un temps de décharge, une expérience, des niveaux, des environnements et des publics différents. Les conditions actuelles liées à la crise sanitaire ne nous ont pas permis de choisir un autre lieu que l'école des informateur·rice·s pour mener l'entretien. Elles ont également été un obstacle pour l'observation des éléments non verbaux du fait du port du masque.

Le premier entretien a été effectué avec un directeur qui bénéficie d'un quart de décharge dans une école élémentaire, ayant une classe de CE2 dans un Réseau d'Éducation Prioritaire. Nous avons réalisé l'entretien dans son bureau lors d'un jour où il était déchargé. Cette configuration a donc imposé de couper à plusieurs reprises notre entretien puisqu'il devait à la fois remplir son rôle de directeur lorsqu'il était sollicité et participer à l'entretien qui a duré environ 1 h 15 min coupures non comprises.

Le deuxième entretien a été réalisé avec une directrice d'école maternelle qui bénéficie également d'un quart de décharge. Elle a une classe de Petite Section dans un contexte très favorisé. Nous avons effectué l'entretien après l'école dans la salle des maitres. Elle a été interrompue une fois par un appel téléphonique. L'entretien a duré environ 1 h 35 min coupures non comprises également.

Enfin, le troisième entretien a été mené avec une directrice d'école maternelle qui ne bénéficie pas de décharge. Elle a une classe de Petite et Moyenne Sections. L'entretien s'est déroulé dans son bureau à la fin d'une journée d'école où elle a été interrompue par les enseignants qui

partaient de l'école. Cet entretien a duré environ 55 minutes coupures une fois de plus non comprises.

Pour ces trois entretiens, nous étions toutes les deux et nous avons utilisé nos deux téléphones pour enregistrer. Nous avons explicité le déroulement de l'entretien avec le cadre. Nous avons également donné les grandes lignes de notre sujet mais cette étape n'a pas toujours été enregistrée. Enfin, nous avons un canevas d'entretien qui nous permettait notamment de ne pas omettre les quatre grands volets de la direction de manière à traiter l'ensemble de leur domaine d'exercice.

Nous avons fait le choix que ce soit dans notre partie théorique ou par rapport à nos entretiens de cibler un groupe de directeur·rice·s en particulier. Effectivement, nous traitons notre sujet uniquement selon les directeur·rice·s qui ne sont pas totalement déchargé·e·s. Un·e directeur·rice qui est totalement déchargé·e n'a pas de classe et n'a donc pas toutes les problématiques qui y sont associées. Il·elle s'occupe et s'attelle aux différentes tâches et missions de la direction chaque jour. Aussi, il·elle, se trouve dans une école ayant un nombre considérable de classes. Par conséquent, ceci impacte les différents volets associés à la direction. Par exemple, pour le volet pédagogique, l'impulsion des projets est très différente ou encore pour le volet administratif, la charge est augmentée ou bien, le volet relationnel se complexifie par la multiplicité des relations. Concernant les directeur·rice·s qui ne sont pas totalement déchargé·e·s, leur pratique est ainsi différente. En effet, ils·elles ont une classe à leur charge et doivent parfois composer entre celle-ci et la direction ce qui en modifie l'expérience. Bien qu'ils·elles n'aient pas la même quantité de décharge donc le même nombre de jours avec leur classe ni le même nombre de classes dans leur école, ils·elles ont un vécu qui tend à se ressembler davantage qu'avec les directeur·rice·s totalement déchargé·e·s. Pour conclure, nous avons choisi de ne pas étudier ni la réalité de tous les directeur·rice·s d'écoles du premier degré ni celle des directeur·rice·s totalement déchargé·e·s mais celle de ceux·celles qui ne sont pas totalement déchargé·e·s. Ceci, dans le but d'avoir des réalités qui peuvent se rejoindre et non pas des réalités trop éloignées qui ne nous permettraient peut-être pas, dans notre étude, de faire une analyse cohérente.

Présentation et analyse des résultats

Avant de commencer l'analyse des entretiens selon les différentes catégories, il s'agit pour nous d'aborder différents éléments de contexte supplémentaires donnés par les directeur·rice·s durant l'entretien qui permettent une meilleure compréhension.

Tous les trois n'envisageaient pas de devenir directeur·rice·s et ressentaient tou·te·s un sentiment de peur à ce sujet notamment quant à la charge considérable de travail. Ils·elles n'avaient pas en tête cette évolution de carrière avant que cela leur soit proposé pour différentes raisons. Deux d'entre eux ont finalement accepté la fonction pour des raisons pratiques comme la rémunération, l'ambiance de l'école et l'occasion d'avoir sa classe. La dernière ayant été encouragée par sa propre directrice qui était sur le départ. Ces discours semblent rejoindre les éléments d'actualité et montrent une image de cette fonction qui semble ici peu attrayante.

De manière générale, les trois directeur·rice·s ont un SEP assez élevé en ce qui concerne la direction. Ils·elles ont clairement établi un lien entre leur SEP et leur bien-être et leur mal-être. Dans l'analyse, il s'agira donc d'identifier comment se construisent le bien-être et le mal-être au travers de leur SEP de manière plus précise et dans les différents volets de la fonction de direction. Nous utiliserons les termes fort et faible afin de pouvoir nuancer les degrés d'intensité du SEP sans pour autant associer à un SEP faible du stress et de la dépression comme énoncé en théorie.

Suite à la manière dont nous avons mené nos entretiens et à notre analyse inductive, nous avons établi sept catégories dont quatre qui correspondent aux différents axes de la direction et trois autres ayant émané de leurs propos. Certaines étant très conséquentes, il était pertinent de les diviser en sous-catégories. Nous avons ainsi codé l'ensemble de nos entretiens présents dans nos annexes selon un code couleur en fonction des catégories et sous-catégories que nous reprenons dans l'écriture des titres de notre analyse.

Ce qui construit le sentiment d'efficacité personnelle

Dans nos trois entretiens, nous avons trouvé des éléments qui sont liés aux différents volets qui construisent le SEP. Selon nous, afin de pouvoir étudier la construction du bien-être et du mal-être à travers le SEP, il était intéressant d'analyser ces éléments donnés par les informateur·rice·s. Cependant, l'état émotionnel ou physiologique, bien que faisant partie des sources du SEP selon Carré (2004), n'a pas été analysé ici car il n'était pas présent dans les propos des informateur·rice·s.

La formation

La formation spécialisée pour les directeur·rice·s a servi à l'ensemble des informateur·rice·s pour exercer leur fonction notamment les jeux de rôles et les situations concrètes. Cependant, elle a particulièrement servi à la directrice 2 (D2) qui l'a reçue avant même de faire sa première année de direction « c'était une bonne formation, intense, mais intéressante » (Entretien D2). Durant l'entretien, elle s'est référée à différentes reprises à sa formation comme par exemple lorsqu'elle explique son utilisation d'un document pour rédiger ses mails au mieux selon les destinataires. Même si cela lui a été bénéfique, elle s'est retrouvée en difficulté lors de sa première année d'exercice de sa fonction et donc avec un SEP bas « y a des moments où tu te dis j'ai pas les compétences [...] pour assumer tout ça, je sais pas comment faire alors t'improvises » (Entretien D2). Pour ce qui est du directeur 1 (D1) et de la directrice 3 (D3), la formation a eu une utilité différente du fait de leur expérience de direction qu'ils-elles avaient avant même de faire la formation « je l'ai trouvée intéressante, déjà par le fait qu'on avait, qu'on a rencontré d'autres directeurs » (Entretien D3). Celle-ci faisait écho à des situations qu'ils-elles avaient vécues précédemment comme par exemple « ils font venir un professionnel qui vous explique comment on procède aux inscriptions. Si on l'a jamais vécu fin moi en plus je suis pas... j'ai besoin de vivre les choses pour les comprendre » (Entretien D1).

Par conséquent, la formation aide en partie à construire le SEP de par ses différents apports. Toutefois, les directeur·rice·s soulignent le besoin de la lier davantage à de l'expérience concrète. Effectivement, la formation évolue vers plus de formation continue en lien avec les problématiques et les besoins propres à chaque directeur·rice et leur école.

L'expérience

De manière générale, les trois directeur·rice·s, bien qu'ils n'aient pas le même nombre d'années d'expérience, ont globalement leur SEP au sujet de la totalité de la direction qui augmente

comme par exemple le D1 au sujet de l'administratif « j'ai moins peur de rater des trucs. Parce que je pense que... Parce que je sais ce qui a à faire » (Entretien D1). L'expérience s'observe aussi chez la D2 par le fait qu'elle puisse détailler et illustrer l'ensemble des volets de la direction de manière précise et concrète. Cette expérience leur permet également de prendre du recul et d'analyser leur pratique. Par exemple, la D3 se remet en question sur sa gestion de la sécurité « Des fois je me trouve un peu légère et je me le dis, je me dis ouh là, il faudrait peut-être que tu sois un peu plus sérieuse sur tel ou tel point » (Entretien D3).

Ainsi, comme l'explique Carré (2004), l'expérience vécue de les informateur·rice·s construit leur SEP et en l'occurrence l'augmente de manière globale au sujet de leur fonction.

Les autres

En plus de l'expérience vécue, Carré (2004) ajoute d'autres facteurs qui sont les sources du SEP dont la persuasion verbale et l'expérience vicariante. Cela signifie que les autres jouent beaucoup dans la construction du SEP que ce soit par les retours qu'ils peuvent faire ou par le modèle, l'exemple qu'ils·elles peuvent représenter.

De manière générale, ils·elles ont des retours des différents partenaires avec lesquels ils·elles sont en relation ce qui est associé à de la persuasion verbale. La D3 par exemple, raconte des retours qu'elle a pu avoir des parents dans plusieurs situations notamment pendant le premier confinement ou encore au quotidien « Donc voilà t'as des parents comme ça ou des parents qui disent oh c'est bien vous faites des bons projets, on voit que vous êtes motivée, c'est tellement agréable » (Entretien D3). Un autre exemple a été partagé par le D1 lorsqu'il aborde un évènement vécu avec ses collègues en conseil des maîtres « tu proposes un truc et que tout le monde est partant et tellement partant que ça dépasse tes attentes [...], ça roule tout seul parce que les collègues s'en sont emparés et t'en ont fait quelque chose de mieux » (Entretien D1). Il s'exprime également au sujet de sa famille proche. En effet, il se confie à sa femme concernant des situations qui le préoccupent le plus et celle-ci lui effectue un retour pour le rassurer. Les enfants et les ATSEM font aussi partie des personnes qui font des retours aux directeur·rice·s comme l'indique la D2 « j'ai eu un super retour des familles, les enfants se sont régalés, les ATSEM ont adoré » (Entretien D2). Celle-ci communique aussi la partie négative des retours qu'elle peut recevoir « en général quand les enseignants viennent te voir c'est parce que y a quelque chose qui va pas, [...] les parents quand ils viennent te voir c'est parce que y a quelque chose qui va pas » (Entretien D2).

Pour ce que nous associons à l'expérience vicariante, nous nous sommes rendues compte que chaque directeur·rice avait une référence d'un·e autre directeur·rice. Ils·elles s'appuyaient sur celle-ci pour élaborer leur façon d'exercer leur fonction que ce soit pour prendre exemple sur elle ou à l'inverse ne pas reproduire ce qu'ils·elles estimaient être des erreurs. Effectivement, le D1 garde en mémoire une directrice « une qui restera la première un peu mon modèle » (Entretien D1) de même que la D2 « j'ai poursuivi ce que la directrice avait mis en place sur l'école [...] qui faisait un vrai travail de qualité, je pense que c'est pour ça aussi que je me suis calquée un peu sur ce qu'elle faisait » (Entretien D2). Au contraire, la D3 a choisi de ne pas réitérer le manque d'organisation de sa prédécesseure : « en fait il fallait tout faire, y a pas grand-chose qui était mis en place [...] y avait beaucoup beaucoup de choses à faire d'un point de vue organisationnel dans l'école » (Entretien D3).

De plus, ils·elles peuvent être amené·e·s à demander de l'aide à leurs collègues comme le fait par exemple la D2 « Alors parfois quand j'ai des doutes sur ce que j'ai fait, je demande, je demande à mes collègues qui sont plus expérimentés aussi » (Entretien D2).

Pour conclure, les autres, grâce à leurs retours et leurs expériences, ont une forte influence dans la construction du SEP des directeur·rice·s. Ceci qu'ils·elles soient leur famille, les autres directeur·rice·s, leurs collègues, les parents ou bien les élèves comme cités dans les exemples. Ainsi, beaucoup de personnes présentes dans l'entourage des directeur·rice·s agissent sur leur SEP et à celles-ci peuvent s'ajouter, la hiérarchie, la circonscription, la mairie, les ATSEM et le périscolaire avec lesquels ils·elles entretiennent également des relations. Il convient alors de s'intéresser à ce volet relationnel et à d'autres aspects de la fonction dans la construction du bien-être et du mal-être au travers du SEP des directeur·rice·s d'écoles du premier degré.

L'aspect relationnel

Cette catégorie est très importante parce que c'est l'axe qui paraît le plus prégnant puisqu'il a été remarquablement développé. Ceci certainement car les directeur·rice·s sont en relation avec de nombreux·ses acteur·rice·s que nous avons détaillé·e·s en sous-catégories. Le D1 et la D2 ont exprimé clairement avoir un SEP assez fort en ce qui concerne les relations de manière générale :

« une bonne capacité à appréhender tout ce qui est un peu les relations sociales tu vois » (Entretien D1), « donc non, oui je pense être compétente au niveau relationnel, j'ai pas de, globalement j'ai pas de, je me sens pas en difficulté en tout cas dans ma relation avec les autres » (Entretien D2). Toutefois, la D2 ajoute « l'absorption de toutes ces relations avec les autres est plus compliquée » ce qui va alors impacter son bien-être et son mal-être.

Les parents et les élèves

Les parents sont des acteurs pour lesquels les directeur·rice·s sont des interlocuteur·rice·s privilégié·e·s dans le sens où même s'ils·elles ont des interactions avec les enseignant·e·s de leurs enfants ils·elles restent leur référent·e.

La D3 a un SEP très élevé concernant les relations avec les parents dans son école « j'ai pas de problème avec les parents, l'ambiance est très bonne avec les parents » (Entretien D3). Puisque toutes ces situations de conflits sont peu présentes ou très vite désamorcées, elle a beaucoup de bien-être. La D2 semble également avoir un SEP élevé au sujet des interactions avec les parents « on a vraiment une relation particulière avec les familles » (Entretien D2). Toutefois, son SEP diminue parfois dans le cas de rendez-vous avec les parents « lors des rendez-vous parents, souvent je me pose la question est-ce que j'ai bien fait » (Entretien D2). À ce propos, elle raconte une expérience pour laquelle elle a ressenti beaucoup de mal-être concernant un rendez-vous où elle a dû annoncer avoir fait une information préoccupante. Du fait de son SEP faible, cette situation l'a beaucoup préoccupée en amont « je vais pas très bien dormir » (Entretien D2) et cela lui a apporté du stress. N'ayant pas de retour extérieur sur sa façon de mener l'entretien, elle ne savait pas si elle avait utilisé les bons mots et était ainsi très affectée de la façon dont les parents avaient pu vivre cette situation. Le D1 quant à lui, semble avoir un SEP élevé dans les relations avec les parents « Pour travailler avec les parents ? Oui je crois, oui oui je crois. Je crois que ça marche » (Entretien D1). Cependant, il évoque quand même le fait qu'il soit moins patient que ce qu'il a pu être dans le passé. De plus, le D1 aborde les relations entre les élèves qui sont plus présentes en élémentaire, notamment les conflits. Une situation de harcèlement qu'il n'a pas réussi à résoudre montre que son SEP est assez bas ici et cela l'a énormément affecté et lui a fait ressentir beaucoup de mal-être « là c'est dur là ! Là c'est vraiment dur. Là tu te dis que merde quoi ! T'étais la personne sur laquelle les enfants comptaient pour qu'ils soient en sécurité et t'as pas réussi et ça c'est dur » (Entretien D1).

Par conséquent, lorsque les directeur·rice·s ont un SEP élevé dans les relations avec les parents, ils·elles éprouvent une forme de bien-être. Cependant, dès lors qu'ils·elles ont un SEP un peu plus bas, le mal-être ressort de manière conséquente que ce soit avec les parents ou les élèves. Ceci peut notamment être dû aux conséquences lourdes que peuvent avoir les mauvaises relations avec les parents dans l'exercice de leur fonction ou des conséquences que leurs actes peuvent avoir sur les familles ou les élèves eux·elles-mêmes.

L'équipe enseignante

L'équipe enseignante correspond aux collègues avec qui les directeur·rice·s travaillent chaque jour. Ce sont des pairs bien que les directeur·rice·s aient une fonction supplémentaire. Ils·elles doivent donc composer avec eux·elles pour mettre en place les projets et assurer un bon fonctionnement de l'école.

La D2 semble avoir un SEP assez élevé dans ses relations avec son équipe « Mais moi avec l'équipe enseignante ça se passe bien, je pense que je communique beaucoup » (Entretien D2) bien qu'avec ses effectifs changeants cela soit plus difficile à gérer pour elle. L'ensemble des dispositifs qu'elle met en place lui permet d'éviter les conflits et d'évoluer dans un climat de confiance.

En ce qui concerne la D3, son SEP a évolué suite à son changement d'équipe et d'effectif. En effet, il est plus faible aujourd'hui « Euh moins bien cette année que les années précédentes » (Entretien D3) et il s'accompagne d'un léger mal-être « Tu fermes la porte ? » (Entretien D3). Par conséquent, elle estime d'elle-même avoir une marge de progression au niveau de la communication et de l'organisation avec tou·te·s ses enseignant·e·s.

Aussi, le D1 a fait part d'une anecdote pour laquelle son SEP était assez bas « Là j'ai vraiment, y a des moments où j'arrivais plus à savoir quelle était la bonne décision » (Entretien D1). Il a été très affecté par cette expérience « Ah, c'est une des plus marquantes de ma vie » (Entretien D1). Les conséquences étant très importantes et son SEP étant bas, cela l'a beaucoup préoccupé et lui a amené du mal-être en quantité. Il nous a également livré une autre situation pour laquelle il doutait de ses compétences ce qui lui a fait ressentir un SEP bas « Quand t'as des collègues qui veulent partir de l'école tu te dis que [...] peut-être que t'aurais pu faire quelque chose que t'as pas fait » (Entretien D1) ainsi que du mal-être « Ça c'est, ça c'est dur parce que là tu le vis comme un échec » (Entretien D1). Actuellement, son SEP est assez élevé au sujet des relations avec son équipe enseignante et ressent alors du bien-être « tu peux faire plein de choses c'est extrêmement

stimulant, c'est vraiment génial » (Entretien D1).

Ainsi, pour ce qui est des relations avec l'équipe enseignante, le bien-être des directeur·rice·s peut se construire grâce à un SEP élevé. À l'inverse, un SEP bas peut être la source d'un mal-être. Ceci peut être expliqué par les conséquences plus ou moins lourdes suite à ce SEP. Par exemple, le D1 a ressenti beaucoup de mal-être car la qualité de son travail pouvait être remise en question par son inspecteur ou par les familles mais encore parce qu'il remettait lui-même son travail et sa personne en doute. La D2 quant à elle, décrit de bonnes relations sans pour autant y associer un bien-être conséquent. Malgré les difficultés qu'elle peut rencontrer, la D3, ne semble pas ressentir un mal-être important. Ceci certainement en raison du peu de conséquences que cela engendre dans leur cas.

Les ATSEM

Les ATSEM sont géré·e·s par leur supérieure hiérarchique qui est la municipalité. Ce sont des partenaires avec lequel·elle·s seul·e·s les directeur·rice·s d'écoles maternelles composent ayant autorité sur eux·elles sur le temps scolaire.

La D2 semble avoir un SEP bas dans la gestion des ATSEM « Donc la gestion des ATSEM est assez compliquée parce que tu marches vraiment sur des œufs » (Entretien D2). Elle semble ressentir une légère part de mal-être dans ces relations « t'entends plein de choses et t'absorbes et après t'essayes de ménager tout le monde » (Entretien D2). Quant à elle, la D3, paraît ressentir un SEP plutôt élevé et décrit une relation basée sur la confiance et la communication avec ses ATSEM « avec les ATSEM ça se passe très bien » (Entretien D3) ce qu'elle appuie par des petites anecdotes.

Ces deux exemples peuvent amener à penser que le bien-être ou un léger mal-être se construisent au travers d'un SEP élevé ou moyen.

La mairie et le périscolaire

L'ensemble de la mairie constitue un partenaire important au niveau de la gestion des locaux, des budgets et de tout ce qui concerne le périscolaire.

La D3 démontre un SEP élevé concernant les relations avec la mairie et le périscolaire

« c'est vraiment cool » (Entretien D3). Bien qu'elle évoque le fait qu'il y ait parfois des désaccords, de son côté comme du leur, chacun·e essaie de se rappeler qu'ils·elles sont présents pour les enfants et que chacun·e fait du mieux qu'il·elle peut avec les moyens qu'il·elle a. Ceci, ainsi que les anecdotes qu'elle nous a livrées, appuient le fait qu'elle semble se sentir bien dans la gestion de ces relations-là. Le D1, suite à nos questions n'a pas trop développé sur ses relations avec ces partenaires, il a seulement évoqué lors d'une anecdote que « la mairie était sympa » (Entretien D1). Enfin, même si la D2 a un SEP assez élevé du fait de l'ensemble des choses qu'elle essaie de mettre en place, il n'y a que très peu de relation avec le périscolaire. De plus, elle décrit une bonne relation avec le personnel municipal mais n'a pas tellement de retours d'informations. Pour autant, elle ne semble pas ressentir particulièrement de mal-être.

Ainsi, les directeur·rice·s ont un SEP plutôt élevé dans la gestion des relations avec la mairie et le périscolaire mais le lien avec leur construction du bien-être et du mal-être n'est pas des plus significatif. Ceci peut-être en raison du peu de conséquences que cela engendre dans leur cas.

La circonscription et la hiérarchie

Les relations avec la circonscription et la hiérarchie concernent les conseiller·ère·s pédagogiques ainsi que les inspecteur·rice·s.

La D2 nous renseigne quant aux bonnes relations qu'elle entretient avec les conseiller·ère·s pédagogiques notamment à travers les questions qu'elle leur pose bien que parfois elle n'ait pas l'issue escomptée « quand j'ai des questions de direction [...] je fais appel aux conseillers pédagogiques[...] mais après ça apporte pas non plus... Y a beaucoup de choses que le conseiller pédagogique ne sait pas forcément » (Entretien D2).

Les trois informateur·rice·s soulignent le peu de relations avec leur inspecteur·rice « Alors la hiérarchie en fait si t'as pas de problème dans ton école généralement t'as pas trop de relations » (Entretien D3). Néanmoins, ils·elles ne nous ont pas transmis d'éléments nous permettant d'affirmer qu'ils·elles éprouvent du bien-être à ce sujet.

Ainsi, ils·elles ont un SEP assez élevé concernant ces relations mais une fois de plus, le lien avec la construction de leur bien-être et mal-être est à relativiser.

L'aspect administratif

La partie administrative de la fonction de direction semble être la moins intéressante pour les trois directeur·rice·s et même chronophage pour deux d'entre eux·elles. La D3 souligne cependant avoir éprouvé un intérêt lors de la mise en place de l'ensemble de son système d'organisation la première année car tout était à créer. Cet intérêt s'étant atténué une fois ce travail terminé. La D2 éprouve de petites satisfactions : « je suis contente quand j'ai rayé tout ce qui a sur ma liste à la fin de la journée mais ça arrive rarement donc... » (Entretien D2) mais cela ne constitue pas pour autant, pour elle, une source considérable de bien-être. Cependant, le D1 exprime un sentiment de mal-être en ce qui concerne une partie de la tâche administrative comme il l'explique : « La gestion de la coop ça m'angoisse. C'est pas mon argent, c'est l'argent des parents. Ouais c'est l'angoisse. Ça j'aime pas du tout. Dès qu'il y a un problème d'argent, ça me mine » (Entretien D1). De manière générale, les trois directeur·rice·s éprouvent assez peu de bien-être en ce qui concerne ce volet de la direction notamment car « on n'a pas l'impression d'avoir apporté grand-chose à la société quand on a rempli des dossiers » (Entretien D1). A contrario, il peut représenter une source de mal-être assez rapidement notamment du fait des échéances à respecter comme cela a été souligné « Le fait de le faire ne me rend pas heureux mais le fait de ne pas le faire va me faire stresser » (Entretien D1).

Même s'ils·elles n'ont pas les mêmes tâches administratives qui leur sont attribuées du fait de leur contexte de pratique, les trois ont un SEP assez élevé concernant celles-ci. La D3 exprime être très à l'aise « j'ai eu une carrière avant qui faisait que je faisais déjà donc à partir du moment où tu maîtrises l'informatique en fait, ton administratif tu le fais sans problème » (Entretien D3). La D2 nous a énormément détaillé ce volet-là qui peut passer de la gestion des mails à des rédactions de PPMS par exemple, ce qui montre une bonne connaissance des demandes institutionnelles. Les trois informateur·rice·s semblent avoir construit leur SEP notamment grâce à leurs expériences vécues. Ils·elles précisent bien qu'il n'y a pas de retours qui leur sont faits donc ce n'est pas grâce à la persuasion verbale des différentes personnes de leur environnement professionnel que leur SEP se forge.

Bien qu'ils·elles semblent tou·te·s globalement à l'aise dans la gestion de l'administratif du fait qu'ils·elles arrivent à effectuer les tâches qui leur sont attribuées dans ce domaine, ce n'est pas pour autant que le bien-être est le sentiment majeur ressenti à ce sujet. Il semble donc que le SEP

n'ait pas d'incidence dans la construction du bien-être et du mal-être chez les directeur·rice·s dans ce domaine puisqu'il n'a pas, pour eux·elles, de conséquences importantes et qu'ils·elles estiment ne pas apporter de valeur ajoutée : « C'est de l'administratif quoi, c'est pas... y a pas beaucoup de réflexion derrière, y a pas beaucoup de... » (Entretien D3). Par conséquent, ces situations mettent en lumière le fait qu'un SEP élevé n'est pas forcément en lien direct avec le bien-être.

L'aspect décisionnel

Le statut des directeur·rice·s se trouvant dans un entre-deux, la prise de décision peut être plus complexe. Ce n'est pas pour autant que chacun·e d'entre eux·elles souhaiterait être supérieur·e hiérarchique car cela rendrait plus difficiles les relations ce qui semblerait leur amener davantage d'inconfort.

Parmi les décisions qu'un·e directeur·rice doit prendre au quotidien, il y en a à prendre assez rapidement, le D1 a un SEP élevé « Là où par contre je m'appuie beaucoup c'est que je pense que j'ai une plutôt bonne capacité d'analyse de la situation. [...] Ce qui me permet après d'être dans l'action, assez, assez vite » (Entretien D1). Son SEP élevé est ici construit sur son expérience vécue et puisque les conséquences de ses décisions sont importantes pour lui, cela lui apporte une forme de bien-être. La D3 paraît assez à l'aise pour certaines décisions également « y en a des très simples hein, y en a des très très simples » (Entretien D3). Enfin, même si la D2 a un SEP plus bas « oui tu réagis à chaud quand c'est des urgences et puis après tu dis roh bah j'aurais pas dû faire comme ça, t'y réfléchis » (Entretien D2), il paraît que leur SEP, bien qu'à des niveaux différents, construisent leur bien-être et leur mal-être dans ces prises de décisions rapides.

Dans les décisions des directeur·rice·s, il y en a qu'ils·elles estiment être simples et pour lesquelles leur SEP est élevé. Ce sont par exemple les décisions émanant de l'institution « quand c'est une demande institutionnelle de l'inspecteur bah y a pas le choix c'est comme si je faisais appliquer la loi ou la règle donc on me demande de l'appliquer, je l'applique » (Entretien D2). Ces décisions ne venant pas de choix personnels mais d'un autre parti ils·elles les font appliquer sans détours et sans stratégie relationnelle d'où leur SEP élevé. Dès lors qu'elles doivent faire appliquer des choix qui émanent d'elles, cela s'avère plus complexe pour les D2 et D3 « Mais quand c'est moi qui dois imposer vraiment je tâtonne, c'est un peu plus difficile » (Entretien D2). Bien que pour certaines décisions ils·elles aient le dernier mot, pour le reste, il s'agit pour eux·elles d'essayer de

convaincre sans imposer pour arriver à emporter l'adhésion sans brusquer leurs pairs « Donc c'est en ce sens-là que j'ai pas tellement de pouvoir de décision, je ne peux rien faire dans l'école sans avoir une forme de consensus à l'école » (Entretien D1). Ces décisions semblent être plus difficiles à prendre lorsque des personnes en sont impactées, les conséquences étant plus lourdes « comme tout métier qui impacte des êtres humains en fait [...] quand tu dois prendre la décision et que t'es tout seul forcément tu te, si elle est pas facile à prendre ouais, si elle est pas évidente » (Entretien D3). Puisque les D2 et D3 se retrouvent seules pour certaines décisions qui sont importantes, leur SEP est assez bas car elles ont peu de retours des autres et expriment une solitude face à la prise de décision. La D3 souligne une situation spécifique où son SEP est remis en cause « Le plus compliqué pour moi c'est les signalements, parce que finalement t'as beau en discuter avec les enseignants, en discuter avec la psy scolaire, en discuter, t'es seule face au signalement » (Entretien D3). L'impact de leurs décisions étant élevé leur SEP va avoir une grande incidence sur la construction de leur bien-être ou mal-être : « mais ça affecte un petit peu plus le bien-être au travail en tant que directrice, l'impact que peut avoir tes décisions » (Entretien D2).

L'aspect pédagogique

Dans l'ensemble, le volet pédagogique est très apprécié par tous les informateur·rice·s « c'est pour ça qu'on vient, qu'on se lève le matin » (Entretien D3), « Ben, ça c'est la partie la plus sympa du métier » (Entretien D1) bien qu'ils ne puissent pas le mettre en œuvre autant qu'ils le devraient « Normalement, c'est censé être la mission principale du directeur. [...] En réalité bah ça représente peut-être 10% de ce qu'on fait » (Entretien D2). Mis à part le fait qu'ils·elles peuvent rencontrer des difficultés au niveau relationnel dans la mise en place de leurs projets « C'est le côté relationnel le plus compliqué si tu veux, c'est faire adhérer les enseignants » (Entretien D3), ils·elles ressentent un SEP élevé à ce sujet « Pédagogique ouais y a pas de soucis » (Entretien D3). Ceci notamment en raison du fait qu'ils·elles soient aussi professeur·e·s des écoles et qu'ils·elles puissent mettre eux·elles-mêmes en place les projets qu'ils·elles impulsent « À chaque fois que j'étais dans des écoles où j'avais la classe, j'ai toujours eu des collègues [...] qui se sont dit chouette [...] je le fais aussi. Et là où j'étais totalement déchargé, personne n'a jamais voulu le faire » (Entretien D1). Leur partage d'anecdotes nous permet d'identifier une grande source de bien-être. Par exemple, la D3 nous fait part de l'organisation qu'elle a pu vivre pour Noël. La D2, quant à elle, raconte l'évolution d'une famille et d'un élève qui était en difficulté dès la petite

section et pour qui maintenant, en grande section, une amélioration est notable. Ici, son bien-être s'est construit grâce au SEP car sur les trois années, différentes choses ont été mises en place et l'impact étant important, ce sont les retours observables de cette expérience qui lui ont procuré du bien-être « on a réussi à leur redonner confiance en l'institution et bah ça oui c'est satisfaisant et puis c'est surtout de voir que l'enfant a évolué en positif donc ça c'est hyper satisfaisant » (Entretien D2).

Toutefois, ils·elles ont également connu des situations dans lesquelles même si leur SEP était élevé du mal-être était présent. Effectivement, le D1 décrit une expérience concernant un conseil des maitres sur les maintiens pour lequel il a eu un sentiment d'échec fort étant donné qu'il n'a pas réussi à convaincre ses collègues. Il nous a également fait part d'une autre anecdote au sujet d'une classe découverte qu'il n'est pas parvenu à mettre en place. Cependant, pour deux évènements pour lesquels il avait un SEP élevé et qui ont échoué, il n'a pas ressenti le même degré de mal-être. C'est la situation qui avait le plus de conséquences qui lui a fait ressentir le plus de mal-être « ça c'est vraiment des situations d'échec lourdes parce que là tu parles de l'avenir d'un gamin quoi » (Entretien D1). Tandis que, pour la situation qui n'avait que peu d'impact, il n'a pas ressenti beaucoup de mal-être « C'est des échecs où t'as pas réussi mais quelque part c'est pas très grave » (Entretien D1). Cela met donc en évidence que le bien-être et le mal-être se construisent au travers du SEP selon les conséquences que peuvent avoir les actions concernées.

À l'inverse, la D2, ressentait un SEP moins fort « je trouve que l'impulsion pédagogique c'est quand même hyper difficile » (Entretien D2) dans la mise en place d'un projet pédagogique en raison du manque de temps et du surmenage. Lorsqu'elle a observé et eu des retours sur la réussite de son projet de chorale, auprès de l'ensemble des acteur·rice·s de l'école, elle a ressenti beaucoup de bien-être. Ainsi, un SEP assez bas mais une issue positive semble procurer un grand bien-être et augmenter son SEP à ce sujet.

Le·la directeur·rice est aussi un·e enseignant·e

Dans cette catégorie, nous allons traiter l'un des impacts des différents volets de la direction sur l'autre partie du travail d'un directeur·rice : être enseignant·e. C'est un aspect qui est assez ressorti et qui montre que l'on ne peut séparer la fonction de direction de l'enseignement en ce qui concerne les directeur·rice·s qui ne sont pas déchargé·e·s totalement.

Sur ce sujet, nos trois informateur·rice·s arrivent à une forme de consensus qui est que la direction empiète énormément sur leur classe, et ce, de différentes manières. La D3 décrit le fait d'être dérangée « on est censé être sur le temps de classe et [...] on est quand même dérangé » (Entretien D3). La D2 aborde les interruptions qu'elle peut rencontrer durant son temps de classe comme des personnes « Quand on vient te voir [...] et que t'es en train de lire un album bah t'es obligé d'arrêter l'album, de faire prendre le relais à ton ATSEM » (Entretien D2) ou encore par le téléphone qu'elle gardait auparavant avec elle. Le D1 a également fait part du téléphone et de la porte qui sonnent ainsi que les élèves d'autres classes qui le perturbent son temps de classe. Cela met donc en évidence que ces différents cas de figures leur procurent une forme de mal-être lorsqu'ils sont dérangés dans leur classe et donc dans leur qualité d'enseignement.

Le D1 explique aussi une situation de conflit qu'il a pu rencontrer avec des parents en tant que directeur avant de prendre sa classe et qui l'a affecté sur son enseignement ce jour-là. Il a estimé ne pas réussir à séparer la direction et l'enseignement ce qui lui a fait ressentir un SEP relativement bas à ce sujet comme il le souligne « Là je suis vraiment beaucoup moins bon. Et ça impacte vraiment ma façon de travailler » (Entretien D1).

Par conséquent, puisque la séparation entre la direction et la classe est difficile, ils·elles se retrouvent à devoir choisir entre les deux. En effet, la D2 semble accorder plus de temps à la direction, le D1 se trouve dans un entre-deux tandis que la D3 fait passer sa classe avant la direction cette année. Leur SEP concernant cette séparation n'est pas très élevé ce qui construit ici une forme de mal-être et même de « frustration pédagogique » (Entretien D3) pour la D2 et la D3. Cela montre que le mal-être est lié à un SEP bas lorsque les conséquences sont importantes, dans ce cas précis, les apprentissages des élèves.

Les autres facteurs qui construisent le bien-être et le mal-être et qui peuvent impacter le sentiment d'efficacité personnelle

Au fil des trois entretiens et de leur analyse, nous nous sommes rendues compte que le SEP n'était pas le seul facteur de la construction du bien-être et du mal-être. Effectivement, les conditions dans lesquelles ils·elles travaillent donc le système et l'institution mais aussi le temps sont des facteurs importants jouant un rôle remarquable dans cette construction. À cela s'ajoute tout ce qui va concerner la personne en elle-même au travers de sa personnalité et de sa vie privée mais

également la façon dont elle vit sa fonction. Enfin, nous avons également questionné les informateur·rice·s sur un éventuel changement de statut dont il est question actuellement qui pourrait affecter leur bien-être et leur mal-être.

L'institution et le système

La fonction de directeur·rice d'école est empreint du système scolaire actuel et de l'institution qui semblent parfois être assez éloignés de la réalité de la fonction selon la D2 majoritairement « on est tiraillé entre les attentes institutionnelles et la réalité du terrain qui parfois ne sont pas compatibles et d'autant plus depuis 1 an et demi avec la crise sanitaire et le Covid » (Entretien D2).

Cette situation de pandémie a beaucoup impacté le système comme l'aborde la D3 dans le fait qu'il n'y a pas les moyens pour qu'elle puisse prendre le peu de décharges qui lui sont proposées en temps normal « J'ai 4 jours en première période à répartir, sachant que là avec le Covid, j'ai beau demander des jours mais y a pas de remplaçant donc de toute façon... » (Entretien D3).

Ensuite, beaucoup d'attentes sont présentes vis-à-vis des directeur·rice·s et des missions qu'ils·elles doivent remplir « on est sursollicité de tous les côtés et y a toujours des attentes de plus en plus fortes, de la part de l'institution mais aussi de la part des familles et de la part aussi des enseignants » (Entretien D2). Ils·elles ont aussi un grand panel de responsabilités qui leur est attribué « ça fait un peu peur quand on sait tous les, je dirai pas des risques mais des... toutes les responsabilités qu'on a » (Entretien D2) ce qui peut être un facteur de mal-être pour la D2. Aussi, tou·te·s les informateur·rice·s ont décrit le fait de ne pas avoir beaucoup de relations avec leur supérieur·e hiérarchique ce qui peut amener à un manque de soutien et d'accompagnement pour certain·e·s « mais on est quand même souvent seul et on a peu de soutien » (Entretien D2).

Dans l'ensemble, il y a des incompréhensions notamment dans la gestion de l'absentéisme par l'institution selon le D1 qui se sent impuissant « Juste ce que moi j'aimerais c'est que quand je signale un truc comme ça bah faut que ça tombe » (Entretien D1). Les directeur·rice·s agissent parfois au-delà de leur domaine de responsabilités comme le livre le D1 « des situations où déjà j'étais plus dans mon rôle. C'est-à-dire que je sentais qu'on était sur une situation qui déjà ne dépendait plus de moi. Mais que malgré tout, t'as envie quand même de t'impliquer » (Entretien D1) ce qui peut les impacter du fait de la difficulté à gérer ce genre de situations. Cela peut donc parfois affecter les directeur·rice·s en tant que personnes et non pas en tant que professionnel·le·s

comme le souligne également la D2 « tu vas tenir un certain discours aux familles bien enjolivé, qui correspond à l'institution alors que tu sais qu'en pratique c'est pas la réalité alors là oui t'es un peu en dissonance, en désaccord avec toi-même » (Entretien D2).

Enfin, la D2 en particulier, aborde le sujet des conditions dans lesquelles elle exerce sa fonction en soulignant qu'elle apprécie son métier bien qu'elle ne l'effectue pas dans le contexte idéal « si tu veux vraiment exercer ton métier comme on te l'enseigne, comme on te dit de le faire, concrètement je sais pas si c'est réalisable ou alors c'est réalisable mais au prix de ta santé » (Entretien D2).

Finalement, l'institution et le système mis en place au travers de différents éléments participent à la construction du bien-être et du mal-être chez les directeur·rice·s. Ici, il a notamment été question de mal-être recueilli dans les situations évoquées dans les entretiens pour lesquels des sentiments multiples ont été confiés : la peur, l'incompréhension ou l'impuissance par exemple.

Le temps

Dans les trois entretiens nous avons posé une question au sujet de ce qui pourrait les rendre plus compétent·e·s. Ils·elles ont répondu directement et à l'unanimité : « Du temps. Du temps. Si on pouvait doubler les journées s'il vous plait ça m'arrangerait » (Entretien D3), « C'est du temps » (Entretien D1), « De temps. De temps. J'aurais besoin de temps, ouais du temps en fait » (Entretien D2). Ce temps, au-delà de leur donner l'occasion de remplir leur fonction de la manière dont ils·elles le souhaiteraient, leur apporterait du bien-être car ils se sentiraient plus sereins. Si cette modalité leur était accordée, ils·elles l'utiliseraient pour différentes finalités.

Pour la D3, le temps serait utile par rapport à toutes les petites choses qu'elle n'a aujourd'hui pas le temps de faire car elles n'étaient pas des priorités et qui peuvent, pour autant, lui être reprochées. Comme par exemple son anecdote sur le pictogramme concernant le masque à l'entrée de l'école qu'elle n'avait pas pensé à mettre sur le portail. Une autre problématique est décrite par la D3 : du fait qu'elle n'ait pas de décharge, elle n'a pas la possibilité d'être au portail ce qui lui permettrait de fluidifier les relations avec les parents « y a des parents que je ne vois jamais [...] mine de rien, être au portail, fin ça désamorce beaucoup de problèmes, de parler comme ça ça désamorce » (Entretien D3). Cette décharge l'aiderait également à s'occuper de différentes tâches liées à la direction. Comme le fait qu'elle ait à rappeler aux familles qui ne sont pas de sa classe de

ramener des papiers importants tandis qu'elle ne peut pas quand elle est en classe car elle ne les croise pas. Le D1 rejoint la D3 sur cette idée de décharge supplémentaire qui leur permettrait de mieux remplir leur fonction selon eux·elles puisqu'il s'est senti en retard sur la connaissance des difficultés des différents élèves de l'école « Tu me donnes une demi-journée de plus par semaine. Et là je peux travailler » (Entretien D1).

Une frustration en conséquence du manque de temps est ressentie par la D2 en ce qui concerne l'aboutissement de ses tâches « j'ai envie de bien faire les choses j'ai l'impression de pas réussir à aller au bout de mes idées ou de lancer quelque chose mais de pas terminer... » (Entretien D2). Elle souhaiterait également avoir du temps afin de se former au sujet de la direction. Enfin, par rapport aux échéances avec lesquelles elle doit composer tout au long de l'année, elle manifeste son mal-être « c'est une forte insatisfaction aussi, de ne pas avoir le sentiment du devoir accompli » (Entretien D2). La D3, quant à elle, nous livre une anecdote sur le marché aux plantes et son retard à cause d'autres échéances plus pressées qui l'a mise mal à l'aise.

En somme, ce facteur de temps semble avoir des répercussions dans la construction du bien-être et surtout du mal-être des directeur·rice·s. Nous avons observé beaucoup de sentiments négatifs : de la frustration, de l'impuissance et de l'échec. Pris par le temps, ils·elles sont contraint·e·s de survoler certaines tâches liées à leur fonction ce qui ne leur permet pas de les approfondir comme ils·elles le souhaiteraient. En définitive, ces directeur·rice·s éprouvent beaucoup de mal-être face à la gestion du temps à tel point que la D2 en vient à se questionner sur sa manière de travailler « peut-être que je travaille pas de la bonne manière, est-ce que je suis efficace dans ma manière de travailler » (Entretien D2).

Le personnel

Au travers des différents entretiens avec les informateur·rice·s, nous nous sommes rendues compte qu'il y avait également une part personnelle qui rentrait en jeu dans la construction du bien-être et du mal-être. Cette part n'est pas liée au SEP mais à différents aspects de la personnalité du·de la directeur·rice et de sa vie personnelle.

La fonction de direction et toutes les missions qui y sont liées peuvent parfois sortir de l'enceinte de l'école et donc du milieu professionnel et ainsi impacter le cercle privé des directeur·rice·s « ça prend beaucoup de place aussi dans la vie personnelle, parce que bah on

ressasse, on se demande si on a fait les bons choix, donc ça impacte pas mal le bien-être et les proches le disent aussi » (Entretien D2). Effectivement, ils-elles confient des situations qui dépassent le cadre de l'école « ça m'est arrivé de rêver des enfants » (Entretien D3), « ça te poursuit même après la classe » (Entretien D2). La D2 parle également de ses interrogations quant à sa vie familiale future où il faudra concilier direction, classe et famille. Ensuite, la D2 et la D3 décrivent aussi le fait que la direction empiète sur leur temps personnel « Du coup je fais la décharge de direction, je la fais entre midi et deux et le soir et le weekend » (Entretien D3).

L'ensemble des différentes tâches que peuvent être amené·e·s à réaliser les directeur·rice·s crée une surcharge cognitive considérable « il faudrait un deuxième cerveau » (Entretien D3). La D2 en vient même à se questionner sur sa carrière à long terme « Tu te dis est-ce que tu vas tenir encore 40 ans voilà » (Entretien D2). Cette surcharge cognitive participe donc à la construction du mal-être.

Ainsi, les directeur·rice·s sont amenés à prendre de la distance afin, selon eux, de prendre soin de leur bien-être. Cette prise de distance peut passer par différents moyens mis en place par les informateur·rice·s. La D3 explique son utilisation de listes et d'un carnet « En fait, moi je trouve que ce métier c'est vraiment sortir toutes les idées pour... pour être plus calme et y voir plus clair donc j'écris beaucoup » (Entretien D3). Des événements personnels peuvent amener les directeur·rice·s à prendre du recul comme le partage la D3 « J'ai été très très malade y a quelques années et je pense que du coup y a plein de trucs je relativise, c'est pas grave » (Entretien D3). La D2, elle, utilise beaucoup la communication pour se détacher des événements qui peuvent lui arriver « Je sais qu'une fois que j'en ai parlé, je passe à autre chose » (Entretien D2). Puis, cette prise de distance peut également concerner la place du·de la directeur·rice dans l'école comme le montre le D1 « Et ça c'est compliqué, il faut avoir l'honnêteté de se dire je pars parce que ça se passe bien avant que ça se passe mal » (Entretien D1).

Enfin, la valeur de la fonction de direction peut jouer un rôle dans la construction du bien-être chez les directeur·rice·s. Cette valeur ajoutée est ainsi décrite par le D1 « Donc déjà j'ai l'impression de faire un métier qui fait plutôt avancer le monde dans le bon sens. Ça déjà, ça me rend heureux » (Entretien D1). La construction du bien-être dans cette fonction peut également passer par la reconnaissance de leur travail ce qui est mis en avant par la D2 « Et puis peut-être plus clair aussi aux yeux des autres de tout ce qu'on peut faire parce que c'est un peu caché donc oui que ce soit reconnu » (Entretien D2).

En somme, différents leviers associés aux personnes que sont les informateur·rice·s nous ont

permis d'observer d'autres facteurs à prendre en compte dans la construction du bien-être et du mal-être chez les directeur·rice·s d'écoles du premier degré. Effectivement, cela peut passer par du mal-être au travers de l'impact observé dans leur cercle privé ou par la surcharge cognitive qu'ils·elles ont. Leur bien-être quant à lui se construit au travers de la prise de distance dans leur fonction, de la valeur qu'ils·elles lui attribuent et de la reconnaissance de celle-ci par les autres.

L'éventuel changement de statut

Actuellement, le statut de directeur·rice d'école du premier degré est en plein questionnement du fait d'un mal-être général qui fait surface de la part de ces acteur·rice·s. Il a été notamment question de transformer leur statut en tant que supérieur·e hiérarchique mais également d'autres points. Il s'agit alors pour nous d'observer les changements potentiels évoqués qui seraient susceptibles d'impacter leur bien-être ou leur mal-être.

Concernant le statut de supérieur·e hiérarchique auprès des collègues, les informateur·rice·s nous ont tous fait part de leur désaccord sur ce point. La D3, au-delà du fait qu'elle ne souhaite pas le devenir, remet en cause sa capacité à assumer ce changement « S'il faut que je commence à jouer les chefs là je vais pas être crédible déjà. Je vais pas être crédible et, et puis, et puis j'ai pas envie. J'ai déjà été cheffe » (Entretien D3). Le D1 n'en voit pas l'utilité « ça n'aurait aucun intérêt. Parce que en plus ça pourrait te faire comme je disais tout à l'heure un peu céder à la facilité quoi. T'es le chef et tu dis bon écoutez on va faire ça. Et puis c'est tout » (Entretien D1). La D2 exprime également le manque d'intérêt que cela représenterait « mais au final on y arrive sans avoir ce statut de supérieur hiérarchique alors qu'est-ce qu'il apporterait en réalité ? » (Entretien D2).

Les directeur·rice·s déplorent aussi l'impact que pourrait avoir ce statut de supérieur·e hiérarchique auprès des relations avec les collègues « Après ça fausserait peut-être un peu le relationnel entre moi et mes équipes » (Entretien D3). La D2, aborde la notion de confiance au sein de cette relation qui serait ainsi modifiée du fait qu'il y aurait une hiérarchie et qu'ils·elles ne seraient plus au même niveau. Elle souligne également que cela représenterait une charge supplémentaire « Après avoir le statut de supérieur hiérarchique auprès des collègues c'est encore plus de responsabilités. Moi je trouve que des responsabilités on en a déjà assez » (Entretien D2).

Ils·elles nous ont également fait part d'une possibilité de pouvoir donner leur avis sur les enseignant·e·s de leur école que ce soit par rapport à une inspection ou à d'autres problématiques.

L'idée de pouvoir signaler un enseignant défaillant à l'inspecteur·rice est évoquée par la D3 mais qui n'est pas certaine que ce soit une bonne solution « Donc peut-être que dans ces cas-là ça serait plus simple, mais ça fausserait tellement après le relationnel au niveau des projets, au niveau de tout que je sais pas si ça vaudrait le coup » (Entretien D3). Le D1 décrit plus précisément la potentielle intervention qu'il souhaiterait avoir dans le processus d'évaluation de collègues qui est parfois déjà présente officieusement « l'IEN viendra voir le directeur et demandera, ce collègue est-il à l'heure à l'école, ce collègue participe-t-il à toutes les réunions, ce collègue emploie-t-il un langage adapté à son statut, à sa fonction » (Entretien D1).

Pour conclure, il semblerait qu'accorder le statut de supérieur·e hiérarchique aux directeur·rice·s selon les informateur·rice·s ne participerait pas à la construction de leur bien-être, au contraire. Effectivement, même s'il pourrait simplifier les aspects décisionnel et pédagogique, cela impacterait de manière négative l'aspect relationnel. Toutefois, même si la rémunération a été évoquée dans les entretiens, il paraîtrait que le temps soit au centre des demandes quant à la modification de la fonction de directeur·rice comme le met en avant le D1 « Moi ce que je demande c'est plus de temps, pas un statut, même pas plus d'argent, plus de temps » (Entretien D1). Par conséquent, globalement, apporter des changements dans l'exercice de la direction pourrait selon les directeur·rice·s interrogé·e·s être synonyme de bien-être ou de mal-être selon les modifications effectuées.

Discussion des résultats

À travers nos entretiens et nos analyses, même si les informateur·rice·s nous ont fait part d'un sentiment de compétence globalement élevé sur la direction, nous avons retrouvé dans nos catégories l'idée de Lecomte (2004) qui met en avant l'existence de plusieurs SEP en fonction des domaines de compétences. Ainsi, lorsqu'il y a un lien entre le SEP et le bien-être et le mal-être, leur construction sera complexe du fait de la multiplicité des tâches qu'effectue le·la directeur·rice.

L'identification des leviers qui participent à la construction du SEP ont été retrouvés dans l'analyse de nos entretiens. Ceci nous a alors permis de mieux comprendre le processus de construction du SEP notamment dans le cas de celui d'un·e directeur·rice d'école du premier degré.

En définitive, suite à nos entretiens et leurs analyses au travers des différentes catégories abordées concernant les quatre volets de la direction ainsi que ce qui concerne la classe du·de la directeur·rice, nous nous sommes rendues compte que la construction du bien-être et du mal-être des directeur·rice·s d'écoles du premier degré n'est que partiellement liée à leur SEP, bien qu'ils·elles aient tous identifié ce lien. Certes, il s'avère qu'un SEP élevé peut être source de bien-être et inversement un SEP moins élevé de mal-être. Toutefois, ce lien est à nuancer car par exemple, un SEP fort peut amener du mal-être dans le cas où la personne échoue sur la tâche qu'elle se sentait capable de faire et pour laquelle les conséquences sont importantes. Ces conséquences sont par exemple lorsque cela peut toucher les familles, les élèves ou encore remettre en cause leur propre personne. C'est ainsi que nous nous sommes rendues compte que le volet relationnel est très prégnant et impacte largement les autres volets. Dans un autre cas de figure, les directeur·rice·s peuvent avoir un SEP élevé et réussir leur tâche mais pour autant, ne pas ressentir un bien-être évident du fait du peu d'importance accordée aux conséquences, comme ce qui peut concerner l'administratif. Donc la construction du bien-être et du mal-être au travers du SEP chez les directeur·rice·s d'écoles du premier degré serait en lien avec l'issue de la situation ainsi que l'importance accordée aux conséquences qui y sont liées.

Dans notre analyse sur le SEP et la construction du bien-être et du mal-être, nous avons observé qu'il y avait bien plus de facteurs qui influaient cette construction qu'uniquement le SEP et qui pouvaient impacter celui-ci. Effectivement, les conditions et l'environnement dans lequel les directeur·rice·s exercent leur fonction ainsi que leur personnalité agissent considérablement sur leur bien-être et leur mal-être. Ceci peut alors dans certains cas impacter leur SEP car ils se sentent capables d'effectuer leur tâche mais pas dans les contextes dans lesquels ils·elles évoluent.

En conséquence de cette analyse, cela nous amène à penser autrement notre profession de professeurs des écoles vis-à-vis des directeur·rice·s. En effet, nous n'avons pas cette vision détaillée de la fonction de direction avant d'entreprendre cette recherche, peut-être car nous sommes professeurs des écoles stagiaires et n'avons pas une grande expérience. Toutefois, dès la réunion de prérentrée, un questionnaire quant à la personne incarnant la direction s'est construit. Grâce à nos différentes recherches et nos entretiens, nous avons pu approfondir ce questionnaire et découvrir ce qu'est être directeur·rice d'écoles du premier degré. De ce fait, il nous paraît intéressant d'aborder cette fonction dans notre formation afin d'en avoir davantage connaissance. Cela nous permettrait aussi de trouver une place adéquate lors de notre prise de fonction qui éviterait des préoccupations inutiles. Effectivement, suite à notre réflexion, notre représentation et notre posture quant à nos directrices a beaucoup évolué dans ce même sens.

Pour ce qui est de la construction du SEP des directeur·rice·s d'écoles du premier degré, il y aurait tout intérêt à faire en sorte qu'il soit élevé dans tous les domaines. Comme l'explique Lecomte (2004), la réussite en sera d'autant plus conséquente. Pour ce faire, il semblerait nécessaire de leur accorder de la formation supplémentaire et appropriée à leur demande ce qui commence à être le cas. Ensuite, le temps paraît être un levier de réflexion sur lequel s'appuyer de manière à faciliter leur fonction et plus largement leur permettre d'augmenter et de stabiliser leur SEP. Ce temps les aiderait également à pouvoir effectuer leur direction comme ils·elles le souhaiteraient. Enfin, la possibilité d'avoir d'autres retours qu'uniquement celui des pairs sur les différentes missions qu'ils·elles peuvent remplir participerait également à la construction d'un SEP élevé.

Plus globalement, le bien-être des directeur·rice·s d'écoles du premier degré peut être développé au travers de différents leviers. Au-delà du temps et de la réduction ou alors de la délégation de tâches qui ne sont pas directement liées à la finalité de leur fonction, il est possible de leur proposer un accompagnement ainsi qu'un soutien à différents niveaux. De plus, il ne semble pas, selon nos entretiens, que la rémunération ou l'attribution d'un statut de supérieur hiérarchique soient des facteurs essentiels sur lesquels s'appuyer pour favoriser leur bien-être. Cependant, la connaissance et la reconnaissance de leur métier que ce soit par les enseignants, la hiérarchie, les familles et plus largement la société permettrait peut-être d'accroître leur bien-être.

Conclusion

Le point de départ de ce mémoire pour nous a été tout d'abord l'intérêt de recueillir la parole d'un·e des acteur·rice·s phares de l'école, le·la directeur·rice. Il a été amené par notre expérience de professeures des écoles stagiaires dans nos écoles respectives grâce à nos directrices qui furent des interlocutrices essentielles à notre questionnement. Les différentes recherches que nous avons effectuées sur les directeur·rice·s d'écoles du premier degré nous ont alors permis d'établir des premières représentations sur cette fonction et d'en saisir les enjeux actuels où un mal-être est mis en avant. C'est ainsi que nous avons découvert le concept développé par Albert Bandura (1997) *self-efficacy* qui correspond au sentiment d'efficacité personnelle. Nous souhaitons à travers notre étude comprendre comment se construisent le bien-être et le mal-être des directeur·rice·s d'écoles du premier degré au travers de leur sentiment d'efficacité personnelle. Pour ce faire, il a été nécessaire dans un premier temps d'en saisir au mieux les différents concepts liés à cette question de recherche. Dans un deuxième temps, nous avons mis en place tout notre cadre méthodologique qui s'appuie sur une méthode de construction de données ethnographiques et sur le concept de réalité. Afin de recueillir nos données, nous avons fait le choix de mener trois entretiens semi-directifs avec des directeur·rice·s d'écoles du premier degré qui ne sont pas totalement déchargé·e·s. Suite à cela, nous avons proposé une analyse inductive de nos résultats pour en arriver à une discussion de ces derniers. Ainsi, nous nous sommes rendues compte que la construction du bien-être et du mal-être des directeur·rice·s au travers de leur sentiment d'efficacité personnelle est assez complexe. En effet, il est nécessaire dans ce lien de prendre en compte l'issue des situations ainsi que les conséquences qui y sont liées. Par conséquent, il n'est pas possible d'affirmer qu'un sentiment d'efficacité personnelle élevé procure toujours un bien-être considérable et inversement pour un sentiment bas et du mal-être. De plus, ce lien est à nuancer du fait que d'autres facteurs dans l'exercice de la fonction de direction participent à la construction de leur bien-être et de leur mal-être.

Pour terminer, il nous paraîtrait intéressant de mener à nouveau ce type étude dans quelques années. Ceci dans l'objectif d'observer si les discussions actuelles, les prémices des changements au sujet de la formation ainsi que la potentielle modification de statut apporterait une évolution dans la construction du bien-être et du mal-être chez les directeur·rice·s d'écoles du premier degré au travers de leur sentiment d'efficacité personnelle.

Bibliographie

Archambault, J., Garon, R. & Harnois, L. (2014). Diriger une école en milieu défavorisé : observation des pratiques de travail de directions d'école primaire de la région de Montréal. *McGill Journal of Education / Revue des sciences de l'éducation de McGill*, 49 (2), 417–436. <https://doi.org/10.7202/1029427ar>

Arrêté du 1 juillet 2013 relatif au référentiel des compétences professionnelles des métiers du professorat et de l'éducation (J.O. 18 juillet 2013).

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy - The exercise of personal control*. New York : Freeman.

Bazin-Malgras, V. & Rilhac C. (2018). *Mission « flash » sur les directeurs d'école*. Assemblée Nationale, Commission des Affaires Culturelles et de l'Éducation. <https://www2.assemblee-nationale.fr/static/15/commissions/CAffCult/Communication%20Directeurs%20d'école.pdf>

Beaud, S. (1996). L'usage de l'entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour l'« entretien ethnographique ». *Politix*, 35(3), 226-257. <https://doi.org/10.3406/polix.1996.1966>

Bercot, R. (2014). Rapports sociaux de sexe et appréciation du mal-être au travail. *Raison présente*, 2(2), 19-29. <https://doi-org.ezpum.biu-montpellier.fr/10.3917/rpre.190.0019>

Biétry, F., Creusier, J. & Lemarie-Quillier, S. (2019). Souvenirs, souvenirs : une étude de la relation bien-être au travail rétrospectif – bien-être actuel. *Revue de gestion des ressources humaines*, 3(3), 3-21. <https://doi-org.ezpum.biu-montpellier.fr/10.3917/grhu.113.0003>

Blais, M. et Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches Qualitatives*, 26(2) 1-18. ISSN 1715-8705

Bouffard-Bouchard, T. & Pinard, A. (1988). Sentiment d'auto-efficacité et exercice des processus d'autorégulation chez des étudiants de niveau collégial. *International Journal of Psychology*, 23, 409-431.

Cambra Giné, M. (2003). *Une approche ethnographique de la classe de langue*. Didier.

Carré, P. (2004). Bandura : une psychologie pour le XXI^e siècle ?. *Savoirs*, hors série (5), 9-50. <https://doi.org/10.3917/savo.hs01.0009>

Décret n°89-122 du 24 février 1989 relatif aux directeurs d'école, (J.O. 26 février 1989).

Dejours, C. (2011). *J'ai très mal au travail | Christophe Dejours* [vidéo]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=BLet1cNcGlw>

Faes, H. (2011). Le sens du travail. *Transversalités*, 4(4), 25-37. <https://doi.org/10.3917/trans.120.0025>

Galand, B. & Vanlede, M. (2004). Le sentiment d'efficacité personnelle dans l'apprentissage et la formation : quel rôle joue-t-il ? D'où vient-il ? Comment intervenir ?. *Savoirs*, hors série (5), 91-116. <https://doi.org/10.3917/savo.hs01.0091>

Glomeron, F. (2015). *L'action du directeur d'école : entre interface et coopération au sein de différents réseaux fonctionnels*. Biennale internationale de l'éducation et de la formation et des pratiques professionnelles, CNAM Paris, Paris, France. <hal-01179860>

Isabelle, C., Gélinas-Proulx, A. & Meunier, H. (2015). Gérer l'école d'aujourd'hui : compétences actuelles et souhaitées chez les nouveaux directeurs au Canada. *Éducation et sociétés*, 36(2), 175-190. <https://doi.org/10.3917/es.036.0175>

Jarraud, F. (2020, 18 juin). Directeurs : La proposition de loi Rilhac adoptée en commission. *Le café pédagogique*. <http://www.cafepedagogique.net/LEXPRESSO/Pages/2020/06/18062020Article637280607708033049.aspx>

Lecomte, J. (2004). Les applications du sentiment d'efficacité personnelle. *Savoirs*, 5(5), 59-90. <https://doi.org/10.3917/savo.hs01.0059>

MENESR - DGESCO. (2014-a). *Formation des directeurs d'école*. Ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports. <https://www.education.gouv.fr/bo/14/Special7/MENE1428321C.htm>

MENESR - DGESCO. (2014-b). *Référentiel métier des directeurs d'école*. Ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports. <https://www.education.gouv.fr/bo/14/Special7/MENE1428315C.htm>

MENESR - DGRH. (2014). Directeurs d'école. Ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports. <https://www.education.gouv.fr/bo/14/Hebdo32/MENH1416702C.htm>

Olivier de Sardan, J.-P. (1989). Le réel des autres. *Cahiers d'études africaines*, 29(113), 127-135. <https://doi.org/10.3406/cea.1989.2139>

Olivier De Sardan, J.-P. (1995). La politique du terrain. Sur la production des données en anthropologie. Les terrains de l'enquête. *Enquête*, 1, 71-109. DOI : 10.4000/enquete.263

Organisation Mondiale de la Santé. (1946). Constitution de l'organisation mondiale de la santé. <https://apps.who.int/gb/bd/PDF/bd47/FR/constitution-fr.pdf?ua=1>

Roaux, C. (2019, 1 octobre). Directeurs d'écoles primaires : un statut source de mal-être. *The conversation*. <https://theconversation.com/directeurs-decoles-primaires-un-statut-source-de-mal-tre-124454>

Roaux, C. (2019, 10 décembre). Débat : Directeur d'école, un métier à part entière ?. *The conversation*. <https://theconversation.com/debat-directeur-decole-un-metier-a-part-entiere-128344>.

Robert, N. (2007). *Bien-être au travail, une approche centrée sur la cohérence de rôle*. NS 267. Note scientifique et technique, Institut National de Recherche et de Sécurité, Département Homme au Travail, Laboratoire Gestion de la Sécurité.

Thomas, D. R. (2006). A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. *American Journal of Evaluation*, 27, 237-246. <http://dx.doi.org/10.1177/1098214005283748>

Annexes

Code couleur

Ce qui construit le sentiment d'efficacité personnelle

La formation

L'expérience

Les autres

L'aspect relationnel

Les parents et les élèves

L'équipe enseignante

Les ATSEM

La mairie et le périscolaire

La circonscription et la hiérarchie

L'aspect administratif

L'aspect décisionnel

L'aspect pédagogique

Le-la directeur-riche est aussi un-e enseignant-e

Les autres facteurs qui construisent le bien-être et le mal-être et qui peuvent impacter le sentiment d'efficacité personnelle

L'institution et le système

Le temps

Le personnel

L'éventuel changement de statut

Entretien Directeur 1

Nous : Est-ce que tu pourrais te présenter en tant que directeur, combien de temps ça fait ?

Directeur 1 : Ok, donc alors j'ai 39 ans. J'insiste bien encore sur le fait que j'ai pas encore 40 ans. J'en profite. Je suis enseignant, j'ai eu mon concours en *** donc j'ai été titularisé en *** et je suis directeur depuis *** voilà **donc ça fait 10 ans que je suis directeur. J'ai été d'abord à *** dans deux écoles différentes et là c'est ma troisième année à ***.**

Nous : Et par volonté en tant que directeur ou par hasard ?

Directeur 1 : C'est difficile parce que quand je suis arrivé à *** j'ai pas postulé sur un poste de direction, j'ai postulé sur un poste d'adjoint et quand en fin d'année la directrice de cette école qui était partante du coup a réuni tous les nouveaux nommés pour vous savez les choix des classes. Parce que c'était des écoles à *** où ça tourne beaucoup. Donc on était 3 ou 4 qui arrivions la même année. Donc elle lance comme ça sur la table, si quelqu'un souhaite être directeur, voilà, moi je m'en vais y a personne sur l'école qui souhaite être directeur, si personne ne se décide, ce sera Mme untel parce que c'est à l'ancienneté, Mme untel qui tire une tête... elle voulait pas être directrice. Et moi quand elle m'a dit ça c'est rentré par une oreille, c'est ressorti par l'autre. Parce que moi je voulais pas du tout du tout être directeur, j'envisageais pas du tout, c'est un métier qui me fait très très peur. Et puis y a un concours de circonstances que ma femme qu'avait un CDD, elle faisait son doctorat à cette époque-là donc tous les ans elle pouvait faire ATER vous voyez ce que c'est ?

Nous : Non.

Directeur 1 : C'est les doctorants qui donnent des cours à la fac.

Nous : D'accord.

Directeur 1 : Mais c'est des contrats d'un an. Et son contrat se terminait donc ça faisait une source de revenus en moins. Ok. Donc déjà elle y avait ça qui faisait que bon déjà financièrement on allait perdre un petit peu. Et puis, moi j'avais été les deux années précédentes dans deux écoles avec deux directeurs extrêmement différents, **une qui restera la première un peu mon modèle et l'autre c'était un maternelle un mec complètement fou, complètement pas du tout professionnel mais son école maternelle marchait quand même sur sa personnalité mais en tout cas il me donnait l'impression qu'on pouvait être directeur sans que ce soit une prise de tête, un truc compliqué et chiant.** Donc voilà, je me suis dit bon écoute tu as deux choix, soit tu vas dans une école où il y a une directrice qui n'a pas envie d'être directrice soit tu prends, tu te dis bah tiens je vais faire directeur, tu auras la prime de directeur, c'est un peu vénal, mais à l'époque c'était important pour nous. **Et en plus, je savais que la directrice qui partait n'était pas du tout appréciée par l'équipe, donc en gros je me suis**

dit c'est pas compliqué, même si tu fais juste ton job, tu vas... ça va être mieux que je dis pas forcément mieux mais ressenti par les collègues comme mieux. Donc tu seras... on t'en voudra pas de faire des boulettes tant qu'en gros t'es pas un gros connard. Voilà, donc bah c'est pour ça que j'ai dit que ok je fonce. Pardon l'anecdote était un petit peu longue mais...

Nous : Non mais c'est très bien.

Non au contraire. Mais donc si j'ai bien compris tu es pas passé par la voie classique liste d'aptitude, formation...

Directeur 1 : Non pas du tout. Non non.

Nous : Donc tu n'as pas eu de formation ?

Directeur 1 : Alors je l'ai eue en fait l'année d'après. J'ai dû faire un an et après donc j'ai pas eu besoin donc de passer la liste d'aptitude parce que dans ces cas-là on fait un courrier à son IEN on dit bon bah voilà en gros je souhaite être mis d'office sur la liste d'aptitude parce que je fais fonction et si on n'a pas de casserole l'IEN il dit ok. Et on a la formation du coup en juin, ce qui est vachement bien, alors certes la première année c'est un peu dur on est un peu dans le... mais de toute façon formation pas formation au début c'est forcément un petit peu dur. Mais avoir la formation quand on a déjà un an derrière soi bah on absorbe tout de la formation. Tout, tout est parlant alors que j'aurais décroché. Je veux dire quand vous imaginez par exemple ils font venir un professionnel qui vous explique comment on procède aux inscriptions. Si on l'a jamais vécu fin moi en plus je suis pas... j'ai besoin de vivre les choses pour les comprendre. Je pense qu'au bout d'un quart d'heure moi j'ai décroché et voilà donc c'est vachement intéressant de faire comme ça. Mais un peu comme vous enfin quand on fait les formations à l'IUFM. C'est quand même vachement bien d'être sur le terrain même si c'est un petit peu dur mais après quand on va après en cours ça nous parle et moi je trouve ça intéressant. Voilà.

Nous : Et c'était d'une durée de trois semaines c'est ça ?

Directeur 1 : La formation quand je faisais moi c'était deux semaines en juin et re deux semaines après à l'automne de l'année suivante. Ce qui fait que voilà, ça faisait quatre semaines en tout. C'est conséquent.

Nous : Pour vous ça suffisait ?

Directeur 1 : Oui.

Nous : Du fait qu'avant vous ayez eu un an de direction ?

Directeur 1 : Ouais honnêtement, c'était même superflu. Sur plein de choses. Pas sur tout. Sur plein de choses oui c'était assez superflu et puis ouais non j'ai pas ce souvenir que ça m'ait apporté. De me dire oh là là heureusement que j'ai appris ça à la formation. Peut-être deux trois trucs comme ça mais... Peut-être des outils qu'on nous a présentés, des choses comme ça. Mais... Non non j'ai pas le souvenir que ça m'ait... mais ça je pense que c'est très personnel, je pense qu'il y a des collègues peut-être plus... Moi je suis pas très à la base très studieux, très fort pour écouter des trucs, les noter, les mettre en application donc il y a des collègues qui sont plus studieux, y a des collègues qui ont plus profité que moi. Moi j'ai pas eu l'impression que ça m'ait apporté énormément.

Nous : Et c'était plutôt sur quel contenu ? Parce que tu parlais des inscriptions.

Directeur 1 : C'était vachement... Y avait des trucs à la fois très administratifs sur les responsabilités du directeur et tout ça, y avait des trucs, y avait aussi des petits jeux de rôles. Ils sont toujours intéressants à faire sur... Quand y a des conflits avec les parents, les collègues, ce genre de choses. Qu'est-ce qu'on avait ? Honnêtement ça m'a pas marqué hein. Honnêtement ça m'a pas marqué. Un peu sur la coopérative scolaire, comment on gère une coopérative scolaire ce qui est absolument inintéressant. Surtout que moi à l'époque je n'avais pas la coop, c'était une collègue qui la faisait et là c'est l'exemple typique, j'ai rien écouté et le jour où j'ai dû gérer la coop... Il me restait absolument rien de cette formation. Voilà des choses comme ça. On a vu l'IEN-A l'équivalent de Monsieur *** actuellement qui était venu ça c'était vachement intéressant. C'était très très bien et voilà. Et honnêtement j'en ai pas un grand souvenir.

Nous : D'accord. Est-ce que tu pourrais nous décrire un petit peu comment tu vis ta fonction de direction ?

Directeur 1 : Passionnément. Voilà. J'ai répondu. C'était vite fait hein ! Non non j'adore ça, j'adore ça. Je trouve que c'est vraiment le... Je trouve que ça me correspond bien. Ça me correspond bien. Je fais plein de choses différentes. Donc c'est pour ça que j'adore ça.

Nous : Et quelles sont ces choses ?

Directeur 1 : Différentes ?

Nous : Oui.

Directeur 1 : Et ben je peux passer de nettoyer un vomi, empêcher deux parents de se battre ou travailler en profondeur sur des trucs très pédagogiques très très pointus. Voilà donc y a plein de choses. Donc ça j'adore ça. Ça j'aime beaucoup. Le fait que ce soit extrêmement varié avec pas mal de challenges à relever. Pas mal de problèmes à régler. Ça j'aime bien. J'aime bien. Ça j'aime bien tout ce côté-là. Le côté administratif et tout ça me gonfle royalement et je le fais sans, je le fais sans

zèle, je le fais parce qu'il faut le faire mais j'y prends absolument aucun plaisir et je m'arrange avec moi-même pour que ça aille vite.

Nous : Et pour quelqu'un qui comme nous ne connaissons pas du tout ce côté administratif, ça passe par quoi ? Qu'est-ce qu'on vous demande de faire ?

Directeur 1 : En fait, le travail administratif dans le travail de direction il est pas conséquent, faut pas croire que c'est énorme. Je pense même que la frontière entre la charge administrative d'un adjoint à celle d'un directeur est vachement réduite parce que quand on voit ce que c'est de remplir le LSU. C'est quand même, c'est costaud hein. Les PPRE, les GEVASCO, les dossiers de maintien pour les élèves là on est en plein dedans, les demandes d'aides au RASED, les demandes fin y a tellement de trucs quoi... Les dossiers classes découvertes fin y a même pour un adjoint, y a plein plein de trucs à faire au niveau administratif. Moi au niveau administratif y a pas tant de choses que ça à faire. Je suis plus, je suis là pour la gestion des effectifs fin ça c'est rien. Y a juste un petit peu de paperasse dans ONDE, vous connaissez ONDE ?

Nous : Non.

Directeur 1 : Ben c'est le logiciel que tous les directeurs de France ont et qui permet de gérer les effectifs, combien on a d'élèves, dans quelle classe ils sont, avec quel enseignant, qui passe, qui redouble. C'est pas compliqué donc il faut gérer ça. Le gros morceau c'est les affectations en 6^{ème} des CM2 donc ça demande un petit peu de temps mais ça va me demander quoi ? Peut-être 4 heures dans l'année ce qui n'est pas non plus énorme. Donc l'administratif n'est pas conséquent. C'est pas conséquent l'administratif. C'est ce qui fait peur aux futurs directeurs alors que non vraiment fin c'est vraiment à la portée du premier venu.

[Ça sonne]

Directeur 1 : Je suis désolé il faut que je décroche.

Nous : Oui bien sûr. On se doute.

/.../

Nous : Donc l'administratif c'est pas si difficile que ça mais alors pourquoi tu as dit ça me gonfle ?

Directeur 1 : Mais parce que ça n'a aucun intérêt. Par rapport au thème de votre mémoire, on n'a pas l'impression d'avoir apporté grand-chose à la société quand on a rempli des dossiers d'autant plus qu'il y a toujours un petit doute sur la pertinence de ce qu'on nous demande de renvoyer parce que bon on sait très bien que des fois on fait des trucs puis... On sait pas où ça part. Sans doute hein que

c'est utilisé à bon escient mais des fois on a du mal nous à voir la finalité de ce qui a derrière. On a l'impression de passer beaucoup de temps pour finalement peu de choses donc à ce moment-là... ouais ça me rend pas fier d'être directeur à ce moment-là. Voilà. Je l'ai fait, fallait le faire, je l'ai fait. On m'a demandé de le faire, je suis fonctionnaire donc je le fais et ça s'arrête là, c'est pas... C'est pas très épanouissant.

Nous : Donc si j'ai bien compris, tu te sens compétent à faire des tâches administratives mais c'est pas pour autant que ça augmente ton bien-être.

Directeur 1 : Ah non non. Je pense même qui a aucun... Par contre si par contre c'est l'effet inverse si je suis à la bourre là-dessus ou si je pense avoir fait une coquille, ça va me faire un peu stresser. Voilà. Là ça va me... Si, j'ai raté quelque chose. Le fait de le faire ne me rend pas heureux mais le fait de ne pas le faire va me faire stresser. Maintenant moins parce que j'ai un peu plus de vision sur ce qu'on me demande de faire dans l'année mais les premières années, des fois je me retrouvais sans rien faire. Parce qu'en plus j'avais une demi-décharge donc j'avais deux jours pour une école de huit classes donc c'était quand même plutôt confortable. Avec en plus une secrétaire qui était là à mi-temps donc y avait des moments dans l'année, des périodes où ben honnêtement, je m'asseyais à mon bureau et... ben... j'avais rien à faire. Ça m'est arrivé de jouer au solitaire plein de fois ou d'être sur internet de... mais j'avais rien à faire. Juste, voilà, je répondais au téléphone. Et... Et ça me faisait stresser de me dire est-ce que j'ai pas raté quelque chose ? Est-ce que je suis pas censé faire quelque chose à ce moment-là ? Et en fait non. Donc non franchement non donc voilà quand j'avais l'impression d'avoir raté un truc institutionnel ça me faisait un peu stresser. **Maintenant moins parce que j'ai moins peur de rater des trucs. Parce que je pense que... Parce que je sais ce qui y a à faire.** Voilà.

Nous : D'accord. Et du coup tu parlais de la pédagogie et comment tu agis en tant que directeur sur la pédagogie du coup dans l'école ?

Directeur 1 : **Ben, ça c'est la partie la plus sympa du métier. C'est que être directeur, c'est fantastique, ça te donne énormément de pouvoir. Mais pas le pouvoir... attention hein ! Le pouvoir du verbe pouvoir pas le pouvoir sur les autres. T'as le pouvoir sur personne. Par contre t'as le pouvoir de faire des choses, et ça c'est génial. C'est-à-dire que tu peux faire des choses dans ta classe sans rien demander à personne parce que quelque part... Tu peux sortir où tu veux parce que tu demandes l'autorisation à toi-même ça c'est génial. Et même si tu vois que dans l'école y a des choses qui pourraient mieux fonctionner ou que t'as envie de mettre un truc en place. Tu peux toujours embarquer tes collègues pour essayer de mettre des trucs en place et ça c'est vachement intéressant.**

Nous : D'accord. Du coup je sais pas si tu l'as dit mais tu es déchargé combien de temps ?

Directeur 1 : Un jour par semaine.

Nous : Aujourd'hui.

Directeur 1 : Oui.

Nous : D'accord. Et tu as quelle classe, quel niveau ?

Directeur 1 : Des CE2.

Nous : Des CE2 d'accord et parfois ça peut impacter ta classe ?

Directeur 1 : **Énormément.** Ça l'impacte tous les jours. Parce que le téléphone sonne tout le temps, la porte, ça sonne tout le temps à la porte aussi. Y a tout le temps des élèves d'autres classes qui viennent vous voir pour un oui pour un non parce qu'ils ont mal à la tête fin... Tout le temps... Oui le travail de direction impacte énormément la classe. Ça c'est très très chiant.

Nous : Et du coup ça impacte aussi ton sentiment de compétence ? Par rapport à ta classe ?

Directeur 1 : **Alors je pense que comme tous les enseignants enfin je pense comme tous les enseignants qui essayent de bien faire tous les jours oui ça te remet en cause fin tu te remets en cause tout le temps. T'as passé une mauvaise journée, en général c'est pas de la faute des élèves hein. Donc... et moi des mauvaises journées j'en passe souvent. Et parfois à cause de la direction et parfois à cause de facteurs extérieurs. C'est-à-dire le facteur extérieur étant moi et mon manque d'application à moment donné ou à un autre dans l'année. Mais... Mais en même temps tu peux pas être sur tous les fronts. En tout cas ce qui est sûr c'est que pour prendre une direction faut pas forcément être un bon enseignant. Faut pas être nul. Faut pas être un crack par contre faut être, faut être... comment dire ? Faut que ça roule. Faut que la classe ça roule. Parce que si ça roule pas, ça devient compliqué. Voilà. Parce que ouais c'est compliqué, de gérer... **Moi un jour par... Moi c'est la grosse arnaque, école 7 classes un jour par semaine c'est... C'est vraiment l'arnaque donc... Donc ça impacte beaucoup la classe ouais.****

Nous : Pourquoi c'est l'arnaque ?

Directeur 1 : **Regarde. Moi j'ai une école de 7 classes, j'ai un quart de décharge. Si j'avais le double de classes, j'aurais pas deux fois plus de boulot en direction non plus parce qu'il y a plein de tâches qui sont incompressibles de toute façon. Donc j'aurais peut-être aller... je suis gentil, je te le donne, deux fois plus de boulot pour la direction. Par contre j'aurais pas deux fois plus de temps pour le faire, j'aurais quatre fois plus de temps pour le faire. Puisque j'aurais 4 jours de décharge donc tu divises par deux la charge de travail en temps de direction mais en plus j'ai la classe. Donc ça veut**

dire que j'ai quatre fois moins de temps qu'un directeur déchargé pour faire mon boulot de direction et en plus je suis en classe trois jours par semaine. Et en plus je suis moins bien payé. Arnaque hein ?

Nous : Moins bien payé que quelqu'un qui est déchargé complètement ?

Directeur 1 : Ouais parce que la prime de directeur est indexée sur le nombre de classes. Voilà. Donc c'est vraiment vraiment vraiment vraiment l'arnaque. Quart de décharge c'est pas terrible. Demi-décharge c'est pas mal. Après tu vois je voudrais pas... Moi j'ai été directeur totalement déchargé et pour rien au monde en tout cas pour l'instant je voudrais le redevenir parce que t'as pas la classe et parce que la classe c'est une belle bouffée d'oxygène dans ta semaine et que c'est aussi un levier pour toi dans l'équipe parce que si tu fais des choses avec ta classe tu peux espérer pouvoir le proposer après autour de toi. Si tu le fais pas dans ta classe, et ben tu peux pas le proposer aux autres parce que ça va être vécu par les collègues plus comme un ok lui il est gentil mais il a pas la classe donc... et je sais que moi j'adore ouvrir la classe aux parents pour qu'ils viennent nous voir travailler sur le temps de classe. Pas pour faire un atelier pâtisserie, pour nous regarder faire la classe, la vraie qui est chiant parfois et voilà. Et ça quand j'étais... À chaque fois que j'étais dans des écoles où j'avais la classe, j'ai toujours eu des collègues, pas tous hein parce que c'est très personnel, qui se sont dit chouette, ça a l'air bien, je le fais aussi. Et là où j'étais totalement déchargé, personne n'a jamais voulu le faire. Alors que j'avais aussi proposé de le faire. Tu dois pas travailler de la même manière, t'as pas les mêmes leviers. Ici tu peux entre guillemets, manager même si c'est pas... non c'est pas un gros mot même si parfois il a une connotation péjorative un peu par exemple. Pas en étant soi-même un exemple mais en faisant soi-même les choses et en se disant ben peut-être que ça va intéresser des collègues si je le fais. Ou je le fais et après je peux le présenter en conseil des maitres en disant ben voilà j'ai utilisé tel système pour faire les évaluations c'est génial, je vous le propose. Si t'as pas la classe et que tu dis ben je vous propose un système d'évaluation qui pourrait vous plaire ben les collègues ils vont dire ben non mais c'est qui lui ? Donc tu peux sans doute y arriver mais tu passes sans doute pas par les mêmes leviers et moi je sais que j'avais eu du mal à m'y faire à ça. Et ça avait été très tendu par moment avec mes collègues dans cette école où j'étais totalement déchargé et ça s'est beaucoup amélioré la dernière année quand justement mon régime de décharge était passé à trois quarts de décharge donc j'avais quand même la classe un jour par semaine. Et ben ça avait changé. Est-ce que c'est eux, est-ce que c'est moi je sais pas mais ça avait changé. Je pense que moi je me sentais mieux à faire de la classe, je pense que eux me voyaient aussi comme un enseignant à part entière voilà.

Nous : D'accord. Ben justement sur cet aspect des collègues ou tout le personnel d'une école, comment tu vis l'aspect relationnel en tant que directeur ?

Directeur 1 : C'est le plus intéressant dans le travail de directeur, c'est le travail avec les collègues. C'est la plus grosse source d'emmerdes potentielles. Parce que ça peut très bien se passer mais il

peut rien y avoir de pire que ça. Les parents je... alors là, il peut y avoir des conflits avec les parents mais c'est pas grave, fin ça peut arriver mais... fin c'est pas bien hein mais ça me touche pas beaucoup. Quand y a des problèmes avec les collègues, là c'est vraiment très dur, c'est très dur.

Nous : Tu aurais un exemple à nous donner ?

Directeur 1 : Où ça se passe mal avec les collègues ?

[Ça sonne]

/.../

Nous : Donc la question c'était est-ce que tu aurais un exemple à donner sur une situation avec des collègues si ça pouvait mal se passer ou bien se passer et comment tu te sens ?

Directeur 1 : Ok. Une situation conflictuelle avec les collègues par exemple ?

Nous : Si tu veux oui.

Directeur 1 : D'accord... Ah oui ! Ça, celle-là elle était bien, elle était... Ah, c'est une des plus marquantes de ma vie. Donc y a 4 ans y a eu à l'appel d'un syndicat une proposition de faire la grève des APC. Donc en gros le syndicat a lancé juste à la rentrée ou pendant les vacances un appel à tous les collègues pour dire ne faites plus les APC, vous faites la grève des APC. Ce qui est totalement illégal puisqu'une grève ben on a le droit de faire grève mais ça se déclare déjà, il faut se déclarer gréviste l'assumer, il faut l'assumer publiquement, dire moi ceci... Voilà. Et en plus ça n'a pas à être perlé dans le temps, ça n'a pas le droit d'être aller je fais grève une heure par jour, ça c'est interdit. Et, et donc moi j'ai une collègue qui commence le jour de la prérentrée à me parler de ça. Donc moi je lui dis que je suis directeur pas délégué syndical donc voilà et elle voulait aborder cette question à l'ordre du jour d'un conseil des maitres donc je lui redis une deuxième fois que ce genre de question n'entraîne pas dans le conseil des maitres puisque c'était une question syndicale et que je n'étais pas délégué syndical. Ce qui évidemment ne lui a pas plu du tout. Et j'ai des collègues donc qui se sont mis en grève des APC. Moi en tant que directeur je suis garant de l'organisation des APC. C'est-à-dire qu'en début d'année je renvoie à l'inspecteur comment sont organisées les APC sur l'école. Est-ce que c'est le matin, est-ce que c'est le midi, qui fait quand et à quelle heure. Et c'est mon rôle de les mettre en œuvre et de les mettre en place et si ce n'est pas mis en place donc je suis en tort. Donc là je me suis retrouvé avec des enseignants qui se sont mis en grève des APC et qui ne voulaient pas le dire à leur chef. Et moi qui étais le garant de l'organisation des APC. Et là je me suis retrouvé dans une situation complètement merdique parce que j'avais deux mauvais choix. Soit je disais rien et je m'écrasais. Et un je faisais pas mon travail de directeur et deux même s'il faut pas forcément voir les choses comme ça, j'étais perdant dans le rapport de force. C'est-à-dire

que si je disais oui à ça, je disais oui à tout. Ou alors j'allais voir mon IEN et je lui disais untel untel et untel ne font pas les APC. Et alors là je peux vous dire qu'après vous passez pas une bonne année parce qu'on travaille plus en confiance. Et bah ça a été chaud hein ! Ça a été une situation... Donc moi j'ai demandé à tous mes collègues de se déclarer au près de l'IEN, ils l'ont pas fait, ils ont juste averti les parents voilà mais ce qui était pas suffisant et donc j'ai réfléchi longtemps, j'ai réfléchi longtemps et c'était... J'avais jamais eu... En général j'arrive bien à savoir ce qu'il faut faire enfin où est la bonne décision même si des fois j'ai pas envie de le faire parce que ça peut te coûter. Là j'ai vraiment, y a des moments où j'arrivais plus à savoir quelle était la bonne décision. Et puis ben finalement je suis allé voir mon IEN. Et je lui ai dit, ben j'ai coupé la poire en deux, je lui ai dit monsieur l'inspecteur, il y a des enseignants grévistes sur mon école, vous comprendrez que je ne peux pas vous dire qui c'est parce que ça me mettrait dans une situation compliquée par rapport à eux. Mais moi je ne peux pas accepter que les élèves qui en ont besoin ne bénéficient pas des APC. Parce qu'on a un métier, quand on a un doute sur quelque chose, c'est pas compliqué, on se recentre juste sur qu'est-ce qui est bien pour l'élève et en général on trouve vite la réponse. Et voilà et ça a été chaud. Et c'était très compliqué. C'était très compliqué. Ça c'est une situation qui m'a vraiment mis la rate au court bouillon. Qui a pas eu de répercussions sur l'ambiance d'équipe mais qui aurait pu. Et y a une autre fois où ça a eu des répercussions dramatiques fin dramatiques fin lourdes sur l'ambiance d'école, c'était la même école hein ! C'était un petit peu avant. L'année d'avant. J'étais nommé sur cette école qui venait juste de sortir d'éducation prioritaire. Je suis désolé, ça sonne. Mais comme ça vous voyez ce que c'est d'être directeur.

/.../

Directeur 1 : Donc certaines mesures qui avaient qui devaient bah qui étaient accordées à cette école, style, vous connaissez un peu l'accompagnement éducatif ?

Nous : Oui.

Directeur 1 : Ou des régimes de décharges un peu conséquents ou ce genre de choses et bah ça passait à ... Donc les écoles concernées s'étaient mises en grève en fin d'année et en juin fin pas en grève fin avaient fait des petites actions, notamment avaient mobilisé les parents de manière à ne pas sortir de l'éducation prioritaire. Et finalement pour acheter la paix sociale, l'inspection académique elle lui dit en gros on laisse les décharges exceptionnelles aux directeurs pendant un an et on les réduit petit à petit. Donc ça voulait dire que moi j'arrivais dans cette école, donc c'était ma première année dans cette école, avec une décharge totale. Je savais très bien que c'était la dernière année puisque ma décharge était accordée à titre exceptionnel et que normalement moi je devais avoir une demi-décharge donc 12 classes, 12 classes une demi-décharge. J'avais une décharge totale. Arrivé à fin d'année, ou, mars peut-être où la décision est actée que l'année d'après je serai à trois quarts temps. Et là les collègues montent au créneau, montent au créneau en disant il faut faire quelque chose, il faut se battre et tout ça, c'est pas normal et tout ça. Donc moi je leur explique que

moi je ne ferai rien. Un parce que c'est pas à moi de me battre pour mon poste, c'est pas comme ça que ça marche que deux j'étais, quand j'ai accepté ce poste de direction je savais que ma décharge passerait à trois quarts temps l'année d'après et que trois je trouvais ça gonflé de gueuler sachant que normalement je devrais être à demi-décharge et que y a des collègues qui sont actuellement à 12 classes demi-décharge qui disent rien et que moi j'allais pas râler pour mon, parce qu'on passait à trois quarts de décharge. Et ça ça a été destructeur après dans ma relation avec les collègues. Voilà. Et ça a été long après de retravailler là-dessus. Ça a été long. Voilà. Et ça c'est chiant parce que ça te, j'avais plus envie de, fin voilà je faisais juste mon boulot quoi, y avait plus trop après de travail possible avec les collègues ou de ouais ou même humainement c'était pas agréable tu vois, tu vois humainement t'arrives c'était froid, t'as l'impression que quand tu marches dans les couloirs les gens s'arrêtent de parler, fin tu vois c'était hyper dur, hyper dur à vivre. Hyper dur.

Nous : D'accord... Et la situation inverse, est-ce que tu aurais un exemple à nous donner où ça s'est tellement bien passé que, qu'est-ce que ça peut t'amener à faire ou comment tu t'es senti quand tu as une équipe avec qui tu peux faire plein de choses ?

Directeur 1 : Alors quand tu as une équipe avec qui tu peux faire plein de choses c'est extrêmement stimulant, c'est vraiment génial. C'est vraiment génial mais je suis toujours toujours sur le qui-vive. Parce que mieux ça va se passer avec une équipe, plus les liens que tu vas développer avec tes collègues vont être proches moins tu risques d'être professionnel. C'est-à-dire que tu vas amener de la subjectivité dans toutes tes décisions. Donc c'est compliqué, et c'est ça qui est bizarre c'est que quelque part mieux ça se passe plus tu te sens proche et plus tu te sens proche plus y a de la proximité entre les collègues plus t'as de risques de plus être partial enfin impartial ou objectif. Et ça c'est compliqué, il faut avoir l'honnêteté de se dire je pars parce que ça se passe bien avant que ça se passe mal. Et ça c'est dur. À moment donné faut se dire, ça se passe bien mais je suis peut-être plus la personne qu'il faut pour cette école. Voilà. Ça c'est vraiment dur.

Nous : J'imagine. J'avais pas vu dans ce sens-là moi... Oui. Et comment ça se passe avec les parents ? Est-ce que c'est quelque chose qui est très prégnant ?

Directeur 1 : Moi j'ai fait mon mémoire de master là-dessus sur la relation école-famille donc c'est vraiment un thème que j'adorais. Alors, ça se passe bien, globalement, ça se passe bien. Ça se passe moins bien que ça ne s'est passé... Parce que je suis moins patient, voilà. Et si t'es moins patient, si t'es moins bah du coup t'es un petit peu plus tendu, tu vas aller voilà. Comme j'ai moins de temps pour faire tout ça aussi bah j'essaye d'aller un petit peu plus vite mais faut pas brusquer ce genre de relation parce que tu voilà faut... des fois t'es un petit peu sur des œufs. Donc globalement ça se passe bien mais je voilà je suis sur... ça se passe bien mais c'est pas facile. C'est pas facile, c'est pas que ça me coûte personnellement ou que ça me crée des soucis mais c'est pas facile de bien faire. Voilà.

Nous : Et pourquoi c'est pas facile ?

Directeur 1 : Parce que là je manque de temps ou que je manque de patience sur certaines situations qui m'exaspèrent comme ça là le taux d'absentéisme, ça m'exaspère au plus au point c'est-à-dire que là j'ai pas d'empathie pour ça, je comprends pas. Là je comprends pas, je vois pas où l'excuse, je vois pas ce qu'on peut m'apporter comme excuse. Moi je pars vraiment du principe que nos élèves ne sont que nos élèves, ce sont d'abord et avant tout les enfants de leurs parents quand ils sont à la maison mais aussi quand ils sont à l'école. Quand ils sont à l'école, les enfants restent les enfants de leurs parents. Donc moi j'estime tout à fait normal, fin voilà, moi la place des parents dans l'école moi je la trouve extrêmement légitime, je trouve ça très intéressant, leur avis sur ce que nous on peut faire en classe je le trouve très pertinent, évidemment. On est fonctionnaire, on travaille pour le public, le public c'est eux, on est payé par leurs impôts, évidemment que c'est normal qu'ils aient une forme de droit de regard sur ce qu'on fait. Ça me semble tout à fait normal, je trouve ça vraiment normal. Je sais pas moi sur n'importe quel service public qui ferait pas son boulot, bah je râlerai parce qu'en tant que contribuable je suis en droit d'exiger des résultats ou en tout cas un minimum de sérieux. Donc nous on doit s'astreindre à ça et je pense que la posture de qu'on a encore dans les écoles de vouloir tout verrouiller tout fermer de dire non mais c'est pas leur problème je fais ce que je veux. Non non je fais pas ce que je veux, je veux dire c'est leur enfant quoi donc je fais pas ce que je veux. Alors je fais pas tout ce que eux me disent de faire parce que je suis soumis à des obligations des programmes et tout fin voilà mais je peux pas ne pas écouter ce qu'ils me disent. Fin voilà, ça ça me semble vachement important. Mais par contre voilà des situations comme ça sur des manquements éducatifs ou du foutage de gueule voilà. Là je disais le petit là en question il est pas revenu depuis le mois de novembre. Et je l'ai pas revu, j'ai eu aucun contact rien. C'est-à-dire qu'il pouvait être dans un sac-poubelle au fond d'un jardin ça aurait été la même chose. Et ça ça m'exaspère, ça m'exaspère d'autant plus que on n'a pas du tout de, fin moi j'ai fait tout ce que je pouvais faire pour ça, donc c'est long, signalement d'absentéisme à la pelle, information préoccupante et on a l'impression que... il se passe rien. La maman était convoquée à la préfecture, moi j'ai dû me rendre à la préfecture aussi, parce que donc c'était sur mon temps libre donc j'y vais, la maman ne se présente pas et j'ai dit bah maintenant on fait quoi. La maman est plus là, l'enfant a disparu, la famille a disparu, ils habitent plus là où y sont, on fait quoi ? Bah rien. J'ai encore essayé d'appeler ce matin l'inspection académique pour savoir ce qu'on faisait pour cet enfant. C'est un peu exaspérant. Parce que là on est vraiment sur un truc voilà, fin l'école c'est pas compliqué c'est obligatoire, un point c'est tout. C'est la loi, si on y va pas on est hors la loi, donc si on est hors la loi il faut qu'il se passe quelque chose. Voilà. Donc moi là sur ce genre de truc moi ça m'exaspère un peu parce que je pense que c'est là-dessus qu'on n'est pas crédible. Si l'école se fait pas respecter là-dessus, elle peut pas se faire respecter après, voilà. Et je suis pas pour que l'école reverrouille les portes et qu'on remette le maître, il peut faire tout ce qui veut je serai d'accord avec lui, les parents doivent punir à la maison quand, fin je suis pas du tout sur ce genre de discours que je trouve complètement stupide. Mais sur ces aspects un peu légaux où bah y a quand même l'intérêt de l'enfant qui est vraiment au cœur. Là je trouve ça inadmissible qu'on prenne pas les

choses plus à cœur et que quand un enfant est absent, je sais pas moi 10 jours dans le mois mais c'est pas... Moi quand je fais mon signalement d'absentéisme, mais il devrait se passer un truc immédiatement, immédiatement je parle pas d'un truc répressif mais je parle que y a des gens de l'inspection académique qui devraient débarquer illico presto et dire maintenant stop vous le remettez à l'école tout de suite sinon ça passe à la justice. On peut pas attendre trop longtemps. On a une petite, j'ai fait mon premier signalement en janvier 2020, elle a été placée après avoir été quasiment absente de l'école pendant un an y a deux semaines. Voilà. 1 an, 1 an sans école. Donc ça moi ça me, ce genre de situation, celle-là, franchement elle m'exaspère au plus haut point. Et je suis moins patient avec ça. Autant c'est peut-être pas, je sais pas si c'est bien ou mal mais en tout cas voilà je suis beaucoup moins patient avec ça. **Voilà, après les relations avec les parents en général ça se passe bien.**

Nous : Donc tu te sens plutôt compétent ?

Directeur 1 : **Pour travailler avec les parents ? Oui je crois, oui oui je crois. Je crois que ça marche.**

Nous : Et par rapport justement à cet absentéisme est-ce que tu aimerais avoir plus de compétences, par exemple on t'attribue un pouvoir pour que tu fasses plus ? Est-ce que tu aimerais ?

Directeur 1 : **Non.**

Nous : Ça relève pas de ton métier, c'est à quelqu'un d'autre de prendre le relais ?

Directeur 1 : **Ouais exactement. Moi je peux pas avoir un rôle répressif, c'est pas possible. Moi je suis un éducateur donc je dois rester dans l'éducatif. C'est, on peut pas, voilà, moi je peux pas voilà et puis de toute façon tu voudrais que je fasse quoi ? Rien. Juste ce que moi j'aimerais c'est que quand je signale un truc comme ça bah faut que ça tombe. Fin là-dessus, je pense qu'il faut être un peu binaire, tu mets ton enfant à l'école ou tu le mets pas. Évidemment nous-même on signale pas n'importe quoi, on sait bien quand les enfants sont malades, parce que normalement tu dois signaler au bout de 4 demi-journées d'absence dans le mois ce qu'on ne fait jamais, on signale pour beaucoup plus que ça donc déjà on est hyper light et ouais non là c'est... Ça l'absentéisme c'est vraiment le truc qui m'exaspère. Mais ça m'exaspère parce que je me sens impuissant, là j'aime pas du tout, moi j'aime bien avoir un peu de maîtrise là j'en ai pas du tout, là-dessus ça m'énerve. Tu peux rien faire. Voilà.**

Nous : D'accord. Tout à l'heure tu parlais de pouvoir. Et tu nous as dit que t'avais pas de pouvoir à proprement parler mais c'était pouvoir faire des choses. Est-ce que tu pourrais développer un petit peu ? C'est-à-dire t'as pas de pouvoir, pourtant c'est bien toi qui prends des décisions parfois ?

Directeur 1 : **Alors j'ai pas le pouvoir parce que c'est toujours ce que les directeurs vont te dire, on**

n'est pas des supérieurs hiérarchiques. C'est-à-dire quelqu'un arrive en retard tous les matins, le seul pouvoir que je vais avoir enfin, imagine un collègue arrive en retard tous les matins j'ai pas le pouvoir de sanctionner, de lui dire, je peux lui dire mais lui peut très bien me dire qu'est-ce tu veux t'es pas mon supérieur hiérarchique. Le seul pouvoir que je vais avoir c'est de faire un courrier à l'IEN. Super. Voilà. Donc c'est en ce sens-là que j'ai pas tellement de pouvoir de décision, je ne peux rien faire dans l'école sans avoir une forme de consensus à l'école. Bah d'ailleurs c'est comme ça que fin voilà, c'est le statut de la fonction de directeur, c'est-à-dire quand je fais un conseil des maitres, je le préside mais je préside seulement, c'est-à-dire que on a fait les maintiens bah on a voté quoi. C'est pas moi-même si quand j'étais contre bah un maintien, le conseil des maitres se prononce en faveur d'un maintien, le conseil des maitres se prononce en faveur d'un maintien, voilà. J'ai pas ce pouvoir-là. J'ai pas ce pouvoir de faire des choses comme ça me chante. Voilà. Par contre j'ai le pouvoir de faire en sorte que, de poser tu vois de poser toutes les bases pour qu'il se passe des choses. Ça j'ai le pouvoir de faire ça. Mais j'ai pas le pouvoir de faire les choses à la place des gens. Ce qui est une bonne chose. Ce serait, toutes les personnes qui ont ce pouvoir-là en général s'en servent à mauvais escient. Mais j'ai pas ce pouvoir de décision, d'imposer des choses, je l'ai pas. Donc je suis obligé de passer par d'autres chemins. Et des chemins finalement qui sont vachement intéressants parce que ça t'oblige à travailler sur le sens des choses, sur le pourquoi on fait des choses et quel est l'intérêt de le faire ce qui fait que du coup on met en place des choses qui rencontrent l'adhésion des gens. Donc ça marche. Voilà. Et ça c'est vraiment la partie la plus intéressante du travail. Créer les conditions favorables au travail d'équipe. Ça c'est génial. C'est vraiment très bien.

Nous : Et ça peut passer par quoi ?

Directeur 1 : Par tout, même la manipulation. Ouais, oui cela peut passer par tout. Déjà, quand t'as des collègues qui sont pas curieux mais tu sais qui ont déjà envie de commencer à toucher à des choses quoi, à toucher à leur pratique, à aller voir un petit peu à gauche à droite, là déjà waouh ça c'est un régal. Donc moi déjà quand j'arrive à faire ça, ça déjà j'ai rien à faire parce que t'as des enseignants qui sont déjà, soit pas forcément parce que l'équipe a pris un petit train-train, voilà, t'as plein d'écoles tu vas dans le conseil des maitres tu parles kermesse, tombola et c'est tout, on parle que de ça, on parle qu'est-ce qu'on fait à carnaval quoi. Ça c'est pas un conseil des maitres, un conseil des maitres c'est de la pédagogie. Donc quand déjà toi t'arrives à mettre ça en place, que les conseils des maitres ça devient des endroits où on se pose des questions sur c'est quoi l'évaluation... tu vois des choses comme ça, comment est-ce qu'on évalue, qu'est-ce qu'on peut utiliser comme outil fin je dis n'importe quoi, fin là c'est vachement intéressant. En général pour peu que tu sois avec des gens motivés ça crée une petite émulation et là ouais tu enclenches une dynamique qui est vachement intéressante, voilà.

Nous : D'accord. Et est-ce que y a une situation dans laquelle tu t'es pas senti compétent, tu t'es dit bon là j'y arrive pas quoi ?

Directeur 1 : ... Je suis sûr que y en a.

Nous : Après peut-être que c'est une situation où sur le moment tu te sentais pas compétent puis tu as mis des choses en place pour après quand même réussir à la faire.

Directeur 1 : Ouais. Là il faut me laisser un peu de temps pour réfléchir.

Nous : Pas de problème.

Directeur 1 : J'ai le sentiment d'échec, ça je le tu vois, je l'ai connu quoi. Mais pour l'instant ce qui me vient en tête c'est plus sur des situations où déjà j'étais plus dans mon rôle. C'est-à-dire que je sentais qu'on était sur une situation qui déjà ne dépendait plus de moi. Mais que malgré tout, t'as envie quand même de t'impliquer, voilà, t'as envie... ça vient parfois toucher des ressorts psychiques chez toi qui sont pas forcément les bons mais bon du coup tu t'impliques, t'as envie un peu de te poser en sauveur d'une situation donc du coup tu t'impliques davantage, t'es plus tout à fait dans ton rôle et puis tu y arrives pas parce que... Parce que c'était fataliste, c'était pas ton ressort. Donc ça je connais bien. Mais on est déjà à la limite de, tu vois, de est-ce que j'étais encore directeur sur ce coup-là quoi. Après sur des trucs qui relèveraient clairement de la direction où j'ai échoué... Ah bah voilà tiens ça vraiment l'actualité, on a fait le conseil des maitres maintien. Je suis plutôt un anti-maintien primaire.

[Quelqu'un frappe à la porte, discussion avec la personne]

/.../

Directeur 1 : Donc ce que je disais sur les maintiens c'est que quand y a donc moi j'ai forcément un avis quand on fait conseil des maitres et parfois mon avis n'est pas du tout en adéquation avec l'enseignant qui est en charge de l'élève. Et je me souviens très bien d'une élève qui s'appelait *****, elle était en CE2, et sa maitresse propose un maintien. Moi je suis contre, je partage l'avis de la psychologie scolaire qui en général ont les meilleurs avis sur ce genre de situation parce que l'élève clairement a une difficulté d'apprentissage qui fait que y aura sans doute une orientation SEGPA et que dans ces cas-là l'élève n'a pas besoin de refaire une année, l'élève a besoin d'aller, de bétonner les fondamentaux, de continuer à progresser à son rythme pour après aller le plus vite possible en SEGPA parce qu'après c'est pas la peine de rester la tête dans la difficulté une année de plus. Donc moi je suis, je propose que le maintien n'ait pas lieu mais le conseil des maitres vote le maintien. L'enseignante qui a proposé ce maintien n'est plus dans l'école, si elle est encore dans l'école mais plus en CE2, en CE1. Donc elle n'a pas eu...

[Son téléphone sonne]

/.../

Directeur 1 : L'année d'après, l'enseignante qui a cette élève ben... pourquoi on a maintenu cette élève ? Elle comprend toujours rien et ça c'est vraiment des situations d'échec pour moi. C'est-à-dire que je, moi je savais pertinemment que cette élève ne devait pas être maintenue mais j'ai pas réussi à faire en sorte que mon point de vue soit le point de vue majoritaire et ça c'est vraiment des situations d'échec lourdes parce que là tu parles de l'avenir d'un gamin quoi. Tu l'as maintenue un an. Je veux dire... Fin je sais pas comment vous le maintien ça vous... vous voyez ça quand vous étiez petites mais... Moi ça me faisait peur, ça me faisait peur. Fin j'avais pitié, fin j'avais honte pour ceux qui étaient maintenus fin c'est lourd quoi. Et la double peine pour la gamine qui non seulement était maintenue mais qui était toujours en difficulté fin c'est horrible quoi ! Elle se dit je vais... elle se dit qu'elle est nulle de chez nulle parce que même maintenue elle y arrive pas alors qu'en fait ce qu'elle avait besoin c'était de travailler différemment. Et ça c'est un gros échec pour moi. Parce que là... Quelque part y a des échecs dans l'école où les répercussions elles sont pas très graves. L'an dernier on a eu de gros échecs parce qu'on n'a pas réussi à monter une classe découverte. Le Covid est arrivé, on n'a pas pu y aller mais même sans le Covid... on allait pas y arriver quoi. Et là ça m'a fait chier parce que c'était moi qui étais vraiment le meneur de ce truc-là. On n'arrivait pas à boucler le budget. Et... mais bon tu te dis que c'est une classe découverte quoi, c'est pas très grave. Ça n'a pas beaucoup de répercussions donc ça c'est des petits échecs. C'est des échecs où t'as pas réussi mais quelque part c'est pas très grave, c'est pas très grave. Voilà... Qu'est-ce que je peux vous citer d'autre comme échec ? Quand t'as des collègues qui veulent partir de l'école. Ça c'est, ça c'est chaud ça. Ça ça fait mal hein... Ça fait mal. Quand t'as des collègues qui veulent partir de l'école tu te dis que... à moment donné t'as... peut-être que t'aurais pu faire quelque chose que t'as pas fait. Voilà. Ça c'est, ça c'est dur parce que là tu le vis comme un échec. Ça c'est... c'est pas agréable du tout. Fin ça dépend voilà, ça dépend pour quelles raisons hein t'as des collègues qui partent parce qu'ils veulent se rapprocher de chez eux, parce que... mais là t'en as qui partent, y en a ils veulent, ils veulent vraiment changer d'école tu vois ? Et là c'est dur, c'est dur. Tu te dis que y a peut-être un moment donné t'aurais du peut-être faire autre chose. Fin ça c'est pas marrant. Ça c'est gros échec et sinon, pour la direction... En classe, beaucoup d'échecs en classe. Ça c'est très dur les échecs en classe mais ça vous les connaissez aussi bien que moi. Et les situations conflictuelles d'élèves ça c'est chiant aussi. Quand t'as des élèves qui sont en conflit que ce soit des conflits où ils se rentrent tous les deux dedans où voilà... y en a pas un qui a plus raison que l'autre, vraiment ils se cherchent. Ou quand t'as des situations plus de harcèlement, quand t'arrives pas à régler ce problème-là... là c'est dur là ! Là c'est vraiment dur. Là tu te dis que merde quoi ! T'étais la personne sur laquelle les enfants comptaient pour qu'ils soient en sécurité et t'as pas réussi et ça c'est dur. Ça m'est arrivé plusieurs fois de voir une famille qui, qui changeait d'école, non qui déménageait donc le changement d'école était pas volontaire tu vois ? Ils déménageaient mais tu sentais que... voilà... ils allaient revivre parce qu'ils vivaient plus les problèmes qu'ils ont vécus à l'école quoi. Et ça c'est très dur. Voilà.

Nous : D'accord. Et au contraire des situations dans lesquelles tu te sens vraiment très compétent.

Directeur 1 : ... J'en ai pas beaucoup des situations où je me sens très compétent. Je sens que je suis pas mauvais partout mais ça a toujours été mon... C'est ce qui m'a amené à être enseignant hein. C'est cette capacité à être un petit peu bon partout mais ne pas avoir de spécialité donc... je peux pas te dire ah je suis vraiment très fort là-dedans. J'ai l'impression de pas avoir de lacunes, de pas avoir de point faible tu sais une sorte de talon d'Achille, un truc que tu vois vraiment, vraiment je suis nul si à part la coop, je suis nul pour la coop. C'est juste que fin je pense que j'aime pas, j'aime pas faire de la comptabilité. Mais... après un truc où je suis, vraiment je suis bon, un truc où tu sais je serais... je pourrais avoir une médaille directeur d'école et en plus plutôt expert sur... ça j'ai pas. Ça j'ai pas. Là où par contre je m'appuie beaucoup c'est que je pense que j'ai une plutôt bonne capacité d'analyse de la situation. Voilà. Que ce soit sur les... comment ça se passe avec les collègues ou avec les enfants je pense que voilà déjà j'arrive à poser un regard assez, assez juste, assez rapidement. Ce qui me permet après d'être dans l'action, assez, assez vite. Mais ce qui est plus une forme tu sais de... de petit feeling ou une bonne capacité à appréhender tout ce qui est un peu les relations sociales tu vois. Donc ça je pense que ça va donc... ça me permet d'être plutôt à l'aise dans l'environnement tu vois ? De savoir un petit peu, voilà, d'avoir bien compris les ressorts de tout ce qu'il y a autour de moi mais sinon j'ai pas un truc particulier.

Nous : Pas quelque chose où tu es très très compétent mais juste un domaine dans lequel tu te sens à l'aise. C'est pas grave si c'est pas très très compétent mais... Je sais pas par exemple rentrer les informations sur ONDE peut-être que c'est quelque chose où tu te sens compétent.

Directeur 1 : Non, alors je comprends, je connais très bien le logiciel ONDE, je sais toujours ce qui faut faire mais je suis pas bon pour taper à l'ordinateur donc non je suis pas compétent. Ah si si je sais où je suis compétent quand même ! Je suis compétent dans tout ce qui va être réunions institutionnelles quand il faut parler. Je peux... Je peux... Les conseils d'école par exemple, pour moi c'est une formalité. Devant tout le monde, il peut y avoir l'inspectrice, je sais pas quoi, je... en général ça marche bien. Ça, ça marche bien. Mais c'est pour les mêmes raisons que ça se passe bien en classe aussi. Voilà. La mise en scène. Fin, t'es sur scène quoi, moi j'ai toujours aimé... Tu me donnes un micro, je parle quoi donc... si y a des gens qui m'écoutent je serai encore plus content. Donc... Ce genre de choses ça marche bien en général voilà. Ce qui est pas forcément une qualité enfin ce qui est pas forcément un avantage.

Nous : Pourquoi ?

Directeur 1 : Parce que tu peux vite, je pourrais me reposer sur mes acquis, je sais que par le langage je peux réussir à me sortir d'une situation merdique. Et masquer une vraie défaillance en noyant un peu le poisson. Voilà et c'est la même chose en classe c'est-à-dire que je sais que en

classe, par ma simple présence, je peux réussir à embarquer une classe derrière moi, c'est pas pour ça que je vais réussir à leur apprendre quelque chose. Donc c'est un piège. Fin c'est pas un piège, c'est bien mais il faut pas se contenter de ça parce que sinon tu peux vite... te faire du bien à toi mais pas aux autres. Voilà.

Nous : Donc ton bien-être passe plutôt par le bien-être des autres ?

Directeur 1 : Non. Ce serait beaucoup trop altruiste. Mon bien-être passe par le fait que quand les autres se sentent heureux, sans doute ont-ils une bonne image de moi. Voilà. Là je suis allé loin dans la, dans la réflexion ok ?

Nous : D'accord. Et par rapport à la hiérarchie, est-ce que ça se passe bien ?

Directeur 1 : Ça se passe bien. J'ai toujours de très bons rapports avec ma hiérarchie pour deux raisons en tout cas déjà deux. Je fais mon travail honnêtement c'est-à-dire que je peux rater des choses hein, quand je rate un truc je, j'ai l'honnêteté de le reconnaître quoi. Donc déjà ça, quand tu fais ton travail honnêtement et plutôt consciencieusement et que tu fais pas trop de grosses conneries en général ça se passe bien. Et puis parce que j'ai une haute estime de la fonction publique et que ce rapport hiérarchique pour moi fait clairement partie du jeu. Voilà. Donc c'est pas quelque chose qui me gêne et puis je suis très tranquille par rapport à ça, je veux dire, mon IEN pourrait m'engueuler... C'est pas mon père, c'est pas ma mère, qu'est-ce que tu veux qu'il me fasse ? Il a même pas le pouvoir de me retirer de l'argent sur mon salaire quoi. Il faudrait vraiment que je fasse un truc grave donc... j'ai pas peur d'un jour de me faire gronder par l'IEN. Soit il aura raison parce que j'ai fait une connerie soit il aura tort et dans ce cas-là son avis ne comptera pas. Voilà. Donc le rapport est bon et puis j'ai été... le premier inspecteur que j'ai eu en tant que directeur était un inspecteur qui nous laissait beaucoup de libertés. Voilà. Moi je te le dis comme ça, d'autres collègues te diraient qu'il en avait rien à foutre et donc on devait se démerder. Moi j'ai choisi de le prendre dans le sens il nous confiait des responsabilités du coup j'ai bien appris. C'est-à-dire que j'ai appris à me débrouiller sans mon inspecteur. Parce que t'as des écoles où t'as des directeurs ils appellent leur IEN pour un oui ou pour un non. Pour une question stupide qui parfois même ne relève pas de la compétence de l'IEN mais clairement du directeur et ça les inspecteurs ils aiment pas. Parce qu'ils doivent se dire attends, je fais pas son boulot. Et moi comme j'étais dans une école où c'était plutôt l'inverse, il fallait non seulement faire son travail de direction mais en plus essayer de prendre sa part aussi sur des questions un peu plus générales ben ça m'a bien aidé je crois à être un peu autonome. Voilà.

Nous : D'accord. Qu'est-ce qui pourrait faire que tu te sentiras peut-être plus compétent en tant que directeur ? Est-ce qu'il y aurait quelque chose qui te manque et que ça t'aiderait à être plus compétent ?

Directeur 1 : Ouais je te dis là pour, un exemple, c'est un exemple, c'est très particulier pour cette école parce que je l'ai pas eu ailleurs. C'est du temps. Tu me donnes une demi-journée de plus par semaine. Et là je peux travailler. Et je sais que, là au mois de janvier on a beaucoup travaillé sur élèves, avec les collègues, sur les élèves en difficulté. J'avais vraiment l'impression d'être à la ramasse, vraiment l'impression de pas connaître les dossiers, de pas savoir qui était en difficulté, en quoi, qui avait besoin de quelque chose, qui était pris en charge. J'avais vraiment l'impression d'être largué et vraiment ils ont vraiment été sympas parce que c'était plus pour moi que pour eux mais je leur ai vraiment demandé de me faire une espèce de cartographie des difficultés scolaires dans leur classe et heureusement qu'il y a eu ça parce que j'avais vraiment l'impression que je perdais pied quoi. Je perdais pied. Que les situations s'enlisaient sans que moi je puisse rien proposer derrière. Et ça c'est vraiment un manque de temps, c'est vraiment vraiment un manque de temps. Parce que le fait de faire ça, j'ai fait plus pour la direction, j'ai fait moins pour la classe. C'est toujours comme ça. C'est soit tu te concentres plutôt sur le bureau fin pas sur le bureau en fait mais sur l'école soit sur la classe mais c'est difficile d'être à fond sur les deux tu vois ? J'ai toujours mon esprit qui est soit focalisé sur un, plus sur l'un que sur l'autre. Voilà. Et ça je le ressens après sur la classe.

Nous : Et est-ce que si on te donnait ce temps, ça te ferait te sentir mieux ?

Directeur 1 : Ouais ! Je serais beaucoup moins speed. Je serais beaucoup moins speed. Ça ce serait vraiment vraiment... C'est déjà un petit mieux cette année parce qu'on nous a donné quelques journées en plus mais bon c'est vraiment vraiment pas beaucoup quoi. En plus moi je les ai mises, fin au début je pensais bien faire, j'ai placé ces journées, toujours les veilles de vacances en me disant comme ça le vendredi d'avant les vacances je pourrais un peu... mais en fait j'ai l'impression que je me suis pris un jour de congé... avant, je dois juste venir à l'école mais voilà. Ce qui fait que j'ai vraiment tendance à me laisser vivre en fait. À me dire oh je suis déjà en vacances. Si je le prenais en plein cœur de période je ferais des choses. Voilà. Je referai pas ça.

Nous : D'accord. Et est-ce que ça t'est arrivé un moment où tu t'es dis bon ben là aujourd'hui j'ai bien fait mon travail c'est bon. Je me sens bien, en accord avec moi-même, je suis content.

Directeur 1 : Oui ça m'est arrivé il m'en faut pas beaucoup. Pour être content de moi je veux dire, j'ai pas besoin de, je peux vite être content de moi, ça c'est pas un souci. Et quand je suis pas content de moi, je le sens mais ça me mine pas à un point que ça m'empêcherait de fonctionner. Je le sais hein... je le mets, voilà, c'est dans un petit coin et je vais essayer d'arranger les choses mais ça me... sauf si c'est grave hein. Si c'est un truc grave... Ça m'est arrivé une fois d'avoir un problème de coop. Ah ça la coop ça me... C'est l'angoisse hein ! L'argent c'est l'angoisse. Un trou de 700 €. Ça fait beaucoup hein ? En fait quand on fait, quand on passe des commandes, chez le fournisseur, à moment donné il faut dire qui paye donc c'est toujours la mairie qui paye parce que les commandes c'est mairie mais des fois on a aussi un truc école, on peut commander avec la coop.

Et un jour moi j'ai commandé école alors que je comptais commander mairie voilà. Ce qui fait que, moi je demande à la mairie régulièrement combien il nous reste d'argent parce que eux font les comptes, ça m'évite de les faire. Et il restait de l'argent donc j'ai tout dépensé sauf que ce que je n'avais pas capté c'est qu'il y avait cette facture de 700 € qui était adressée à l'école mais que moi j'ai renvoyé à la mairie parce que je pensais que c'était à la mairie de payer. Mais ils m'ont dit mais non M. *** c'est à vous de payer. 700 € sur la coop. **Heureusement la mairie était sympa, ils l'ont pris sur leur crédit mais ça c'est typiquement le genre de problème et j'en parle à ma femme, j'étais, pourtant c'est rare que je parle de problème du boulot à ma femme je lui dis écoute là ça va pas j'ai un problème de boulot à l'école, elle me dit écoute c'est pas grave au pire on va payer nous, ne te ronge pas l'esprit pour ça et tout. Mais vraiment ça c'est le genre de truc, l'argent, ça m'angoisse.** La gestion de la coop ça m'angoisse. C'est pas mon argent, c'est l'argent des parents. Ouais c'est l'angoisse. Ça j'aime pas du tout. Dès qu'il y a un problème d'argent, ça me mine. **Et voilà. Donc des jours où j'ai bien fait mon travail oui ça m'arrive et mal fait mon travail aussi. Voilà mais j'éprouve vite de la satisfaction quand j'ai bien fait mon travail et moins vite de l'inconfort quand j'ai mal fait mon travail.**

Nous : Et qu'est-ce qui te fait te sentir satisfait de ton travail ?

Directeur 1 : C'est vraiment plein de choses. Par exemple, quand tu passes une bonne journée en classe, ça c'est fantastique. Quand tu sens que les enfants ont appris des choses. Que t'as vraiment l'impression qu'ils ont compris un truc, qu'ils ont passé une bonne journée. Ouais c'est vraiment génial. Ça c'est vraiment super. Quand ils ont, bah ça vous le connaissez quand y a une notion, qu'ils comprennent la notion. Que tu demandes qui a compris et que tout le monde lève la main. Ça c'est vraiment génial. Quand on fait une équipe éducative avec des parents et que, il se passe un truc tu vois ? Il se passe un truc. On sent qu'on a vraiment, qu'on a percé un abcès, qu'on a mis le doigt sur des difficultés, tu vois, que la situation s'éclaire. Ça c'est génial. Quand tu fais un conseil des maitres, que tu proposes un truc et que tout le monde est partant et tellement partant que ça dépasse tes attentes et que quelque part toi tu fais plus rien, ça roule tout seul parce que les collègues s'en sont emparés et t'en ont fait quelque chose de mieux. Ça c'est vachement bien. Quand tu, alors ça c'est vraiment les plus grands moments de bonheur. Quand t'as l'impression que tes collègues ont un regard un peu plus humaniste qu'avant. Parce que si tu veux la salle des maitres c'est le lieu où on peut vite commencer à dire putain ils font chier ces cassos. Ça vous l'entendrez et peut-être même vous le direz et ça reflètera pas votre pensée mais à moment donné, t'as des situations qui peuvent te casser les pieds, et t'as un truc qui sort parce que t'es énervé et c'est pas toi et tu vois et mais t'as pas que ça et des fois t'as des vraies paroles des vrais trucs un peu borderline où tu sens que c'est pas très humaniste et quand toi t'arrives à éclairer le regard sous un autre jour et que tu sens après dans les discussions de conseils des maitres que le regard a un peu évolué, ah quel pied ! Ça c'est vraiment génial. Voilà.

Nous : D'accord. Ah oui moi je voulais revenir sur quelque chose que tu as dit juste avant qu'on

commence l'entretien, que des facteurs extérieurs pouvaient affecter ton sentiment de compétence. Donc est-ce que tu peux en reparler un petit peu ?

Directeur 1 : Ben moi j'ai vraiment besoin d'être un peu en pleine possession de mes moyens pour faire... la classe, surtout la classe d'ailleurs. J'ai besoin d'être à fond, d'être bien dans ma tête. Si je suis pas bien dans ma tête et bien je fais moins bien la classe. Voilà. Donc si j'ai un problème au bureau. Si j'ai eu je sais pas... Imagine si je me suis pris le bec avec un parent ça peut arriver hein. Tu vois, tu te prends un parent pas content pour une raison x ou y peu importe, tu t'es pris le bec avec un parent, tu reviens en classe... J'ai ce petit truc qui fait que je suis moins enjoué avec les élèves je suis moins... enfin je sais pas. Je suis moins dynamique, je suis moins, moins énergique et ça marche moins bien. Et si j'ai un souci, vraiment tu sais un souci qui te... Là je suis vraiment beaucoup moins bon. Et ça impacte vraiment ma façon de travailler.

Nous : Moi j'ai envie de poser la question : est-ce que du coup tu penses que ton sentiment d'efficacité personnelle donc que tu te sentes plus ou moins compétent et les raisons qui vont avec construisent ton bien-être et ton mal-être ?

Directeur 1 : Oui.

Nous : Voilà, une réponse claire.

Directeur 1 : Non mais complètement ! Ouais complètement. Le fait d'être, d'appartenir à la fonction publique déjà c'est pour moi un grand honneur. J'ai toujours considéré que j'étais fonctionnaire avant d'être enseignant et que si je ne devais plus être fonctionnaire, si je devais être enseignant dans le privé, je préférerais travailler aux impôts, c'est un peu provoque ce que je dis hein et je suis pas sûr que je serais fidèle à ce que je suis en train de te dire. Mais tout ça pour te dire que vraiment, le fait pour moi d'être fonctionnaire et d'être au service du public c'est très important. Donc déjà j'ai l'impression de faire un métier qui fait plutôt avancer le monde dans le bon sens. Ça déjà, ça me rend heureux, fin pas heureux, c'est pas le bon mot mais ça me fait me sentir bien. Ça augmente un peu l'estime que j'ai de moi-même. J'ai charrié un jour une collègue qui m'a dit qu'elle voulait faire agent immobilier tu vois ? Je disais fin agent immobilier c'est des gens qui travaillent dans le groupe du mal, ils essaient d'arnaquer soit l'acheteur soit le vendeur fin, pour se faire une commission à eux. Ce qui est pas totalement vrai parce que j'étais bien content d'avoir un agent immobilier pour acheter ma maison. Mais nous on peut se cacher derrière, quand ça va pas, on se dit, on peut très bien se cacher derrière on fait un beau métier quoi, un beau métier au sens noble des choses comme tu peux être médecin ou je sais pas, magistrat, j'en sais rien fin voilà ça fait partie des métiers nobles. Donc ça déjà c'est vachement important pour moi et puis, et puis c'est quand même un métier où tu as, tu peux vite avoir des motifs de satisfaction enfin en tout cas ils vont être visibles, tu vas avoir un élève qui va te dire merci maître fin tu vois, j'adore être dans ta classe. Bim ! Tu vois c'est du bonheur en barre, c'est du bonheur en barre, c'est génial. Un collègue

qui va te dire j'espère que tu fais pas le mouvement l'an prochain fin c'est génial, tu vois tu te dis bon ben c'est cool, j'ai l'impression de bien faire mon travail. Ça soulage quoi, la première fois qu'on m'a dit ça, c'était... fin on m'a pas dit ça exactement mais on m'a dit c'était la première année où j'étais directeur et je discute comme ça, je m'attarde un petit peu à table avec le psy et l'enseignante la plus âgée de l'école, pas celle qui avait refusé l'autre encore plus âgée mais comme elle était une maitresse en ULIS elle pouvait pas être directrice. Et ils me disent en gros ça te plait, voilà t'es content, tu continues, bah ouais je continue. Ils m'ont renvoyé le fait que c'est bon, c'est fait pour toi, tu vois. Et ça c'est vachement bien parce que tu rentres chez toi et bien t'as eu, fin voilà on t'a manifesté clairement que visiblement tu faisais ton travail correctement donc ça c'est bien. Tous les métiers te donnent pas ça comme satisfaction, cette satisfaction que tu peux avoir au jour le jour de bien faire ton travail, voilà. Donc ça on a du bol par rapport à ça. Moi je vois ma femme, donc elle elle est en profession libérale, donc elle elle a une autre façon de voir qu'elle travaille bien c'est qu'elle gagne de l'argent. Plus elle travaille bien, plus elle a de clients et plus elle a de clients, plus elle gagne de l'argent. C'est purement mathématique et un peu proportionnel à comment dire, à la qualité de son travail. Moi quelque part, j'ai toujours admiré ça parce que je trouve déjà que c'est couillu parce que bah tous les soirs tu t'endors en te demandant est-ce que j'aurai un contrat demain et ça moi j'aurai beaucoup de mal à vivre, par rapport à mon histoire personnelle, j'aurais beaucoup de mal à vivre avec ce truc-là, cette insécurité et en même temps je suis admiratif parce que je trouve ça génial aussi de pouvoir avoir ce côté-là, ce côté sonnante et trébuchant de la qualité de ton travail. Mais ça ne reste que de l'argent. Nous ce qu'on nous renvoie c'est un peu plus que ça, c'est plus sur de l'humain. Et quelque part ça vaut plus cher. Et ça c'est hyper intéressant. Mais c'est ce qui fait aussi un peu les dangers de notre métier. C'est dangereux si t'es fragile, c'est dangereux si t'as trop confiance en toi parce que du coup tu vas te nourrir de ça et tu peux passer à côté de plein de choses si tu ne te nourris que de ça donc c'est vachement dangereux mais c'est vachement important le côté affectif comme ça, c'est un truc que moi j'avais découvert. Ma première année d'enseignement, à l'IUFM, on t'apprend que des fiches de prep et des machins et je me suis rendu compte de ça que y avait un aspect affectif dans la classe qui était hyper important. Au début ça été un levier fort de faire des choses pour que les enfants soient contents de venir à l'école sous-entendu soient contents de venir avec toi pour qu'ils adhèrent et pour après pour les amener. Après j'ai vraiment, j'ai arrêté ça parce que c'est pas, parce que c'est une posture dangereuse donc j'ai vraiment mis ça à distance et puis là ça revient maintenant que j'ai un peu plus d'expérience mais ça revient différemment. Ça revient dans la prise en compte de l'affect dans enfants quoi. Dans la prise en compte de la dimension un peu affective non pas dans le lien que tu crées avec eux mais dans le fait que eux ils arrivent déjà gonflé d'affect le matin en classe et que tu ne peux pas rien faire de ça, voilà. Ça va faire partie, ça va être un des paramètres qui va rentrer dans le processus d'apprentissage, comment ils sont psychologiquement le matin quand ils arrivent à 8h45. S'ils sont pas bien faut accepter de pas faire la séance qui était prévue. Donc c'est revenu après comme ça, moins sur le côté... j'aime bien mon maitre ou tout ça. Mais ça je pense quand on débute dans le métier ce côté-là il est sympa, mais après on le met un petit peu à distance quand même parce que il y a des petites failles là-dedans il y a des petits biais dans cette

relation qui s'installe. Voilà.

Nous : Les directeurs sont beaucoup dans l'actualité et on parle beaucoup de la fonction de directeur et est-ce que ça doit en devenir un métier ? Qu'est-ce que tu en penses ? Qu'est-ce que ça changerait pour toi ?

Directeur 1 : À la fin de l'année dernière était paru un projet de loi qui était vraiment vachement bien. Fin moi je l'avais trouvé vraiment vachement bien. Ça me semblait bien, ça donnait pas de statut hiérarchique aux directeurs mais ça mettait quand même, ça venait acter des réalités qui existent déjà. C'est-à-dire qu'évidemment que nous on fait partie du processus évaluatif parce que moi quand l'IEN elle vient voir une collègue ou un collègue et que moi je lui dis, vous allez voir Mme l'inspectrice dans cette classe, c'est merveilleux, voilà. Donc voilà, j'ai, tu vois forcément tu es dedans mais officieusement et quelque part c'est pas bien parce que comme c'est officieux ça peut aussi être très subjectif et pas professionnel. Donc moi j'avais trouvé vraiment bien, j'avais lu dans les grandes lignes parce que moi je suis pas complètement, ça m'intéresse pas trop le truc syndicaliste et tout ça mais je l'ai lu et ça me semblait bien. Et non ça n'allait pas faire du directeur un capot soumis à l'autorité fin ça c'est du fantasme d'extrémiste. Ça c'est grotesque c'est la réalité des choses, c'est que dans des écoles il y a des directeurs et que voilà, ça n'allait pas changer grand-chose au fonctionnement des écoles, je pense pas. Fin voilà.

Nous : D'accord. Mais du coup est-ce que tu penses que ça devrait devenir un métier à part entière ou que ça reste un statut peut-être avec des modifications ? Mais est-ce que tu voudrais par exemple avoir un statut supérieur à tes collègues actuellement ou tu voudrais rester comme ça ?

Directeur 1 : Alors... C'est difficile... Non mais il faudrait que tu me proposes clairement ce statut supérieur. Si c'est pour devenir le vrai supérieur hiérarchique des collègues non. Ça je veux pas. Je veux pas parce que ça crée, bah, dans une école comme ici, petite école avec que des gens sérieux, ça n'aurait aucun intérêt parce que... Non ça n'aurait aucun intérêt, quoi qu'il arrive ça n'aurait aucun intérêt. Parce que en plus ça pourrait te faire comme je disais tout à l'heure un peu céder à la facilité quoi. T'es le chef et tu dis bon écoutez on va faire ça. Et puis c'est tout. Là le fait que je ne sois pas le chef, moi mon travail il est pas compliqué, j'ai une commande institutionnelle et j'ai des collègues en classe. Et mon travail c'est de faire en sorte que la commande institutionnelle devienne un besoin pour les collègues et pas que ce soit juste un truc où l'IEN a dit qu'il faut qu'on fasse ça, on le fait. C'est de faire en sorte de préparer les conditions pour que au moment où je présente les choses, pour les collègues, le fait de mettre ça en place répond déjà à un besoin. Peut-être que ce besoin n'avait pas encore été identifié et peut-être que c'est à moi de faire en sorte que finalement cela devienne un besoin qui s'impose. Ça c'est génial et ça je suis obligé de le faire parce que je peux pas imposer. Si tu deviens quelqu'un qui peut imposer, c'est compliqué. Par contre, si tu me disais bah maintenant les directeurs ils ont un tout petit pouvoir hiérarchique, c'est-à-dire qu'à chaque inspection de collègues, l'IEN viendra voir le directeur et demandera, ce collègue est-il à

l'heure à l'école, ce collègue participe-t-il à toutes les réunions, ce collègue emploie-t-il un langage adapté à son statut, à sa fonction. Fin tu vois tous ces trucs qui sont, qui me demanderont à moi un avis pédagogique ou quoi que ce soit, mais c'est dans l'intérêt des collègues parce que merde ! T'as des, tu vois en inspection des gens qui sont vraiment des je m'en foutiste qui le jour de l'inspection s'en sortent. Et au contraire des collègues qui sont des, fantastiques qui bossent à fond mais qui le jour de l'inspection bah parce qu'ils aiment pas être visités une fois tous les 10 ans bah ils se plantent, voilà. Donc moi je pense que c'est dans l'intérêt de tout le monde que le directeur il puisse appuyer les collègues et ça existe déjà et c'est pour ça que je vous dis que ça changerait rien. Ça existe déjà, si un jour dans mon école j'ai un collègue qui fou rien, le jour où y a un inspecteur qui va venir soit je dirai rien soit je serai assez malin pour dire un truc qui... qui le mettra pas dans les bonnes conditions. Voilà. Et au contraire avec des collègues avec qui ça se passe bien, bah t'as envie de dire waouh, c'est incroyable le boulot, cette collègue elle est là jusqu'à 9h le soir ou n'importe quoi mais tu fais comprendre qu'il est vraiment très fort quoi. Et voilà, donc ça existe déjà quelque part et ça peut être intéressant d'avoir ça. Quand ça se passe mal ça peut aussi être intéressant d'avoir ça. Faut pas que ce soit un gros truc mais ça me semble important quand même, ça me semble important. Voilà. Mais mieux vaut rien, vaut mieux rester comme ça. Moi ce que je demande c'est plus de temps, pas un statut, même pas plus d'argent, plus de temps, plutôt que non je veux pas un statut qui me permettrait de, ça n'irait pas, la tentation serait trop grande pour moi, je pense. À moment donné quand t'es bien fatigué, t'en as bien marre, fin voilà, tu deviens un peu injonctif et je pense que c'est pas... Pour moi c'est un peu un garde-fou quelque part. Voilà.

Nous : D'accord, nous avons terminé !

Entretien Directrice 2

Nous : Je vais te dire le sujet. Nous on se demande si ton sentiment d'efficacité personnelle ça t'affecte en tant que directrice et ça joue sur le fait que tu sois bien ou non.

Directrice 2 : D'accord. Sentiment d'efficacité au travail, dans le cadre de la fonction de directeur ?

Nous : C'est ça, exactement.

Directrice 2 : Juste est-ce qu'on peut répéter la problématique ? Est-ce que le sentiment d'efficacité...

Nous : Ça t'affecte en tant que directrice et ça te fait te sentir bien ou mal.

Directrice 2 : D'accord. Bah oui forcément, ça affecte en tant que directeur parce qu'on a... comment dire, on a envie d'être efficace, on essaye de se donner au maximum pour l'être mais parfois on manque de moyens pour être réellement efficace parce qu'on est tiraillé entre les attentes institutionnelles et la réalité du terrain qui parfois ne sont pas compatibles et d'autant plus depuis 1 an et demi avec la crise sanitaire et le Covid. Donc oui c'est un grand impact, autant sur la fonction de directeur que sur la fonction d'enseignant aussi. Puisqu'on a beaucoup de missions et en tant que directrice qui n'est pas déchargée complètement donc avec un seul jour de décharge, il y a beaucoup de missions de direction qui empiètent sur les temps hors décharge et sur les temps de classe et souvent moi j'ai le sentiment de tout survoler mais de rien approfondir. Donc on fait beaucoup de choses dans l'urgence et souvent on a l'impression d'être, après c'est mon propre sentiment quand j'ai envie de bien faire les choses j'ai l'impression de pas réussir à aller au bout de mes idées ou de lancer quelque chose mais de pas terminer... voilà. Donc oui ça a un fort impact. Et sur le bien-être oui, j'avais oublié la partie bien-être mais oui ça a beaucoup d'impact aussi sur le bien-être. Au travail on a un sentiment généralisé de la part des directeurs pour en avoir discuté avec des collègues directeurs un peu de surmenage parce qu'on est sursollicité de tous les côtés et y a toujours des attentes de plus en plus fortes, de la part de l'institution mais aussi de la part des familles et de la part aussi des enseignants, des collègues... et du coup sur le bien-être au travail oui, il est assez... souvent, on se sent pas forcément tout le temps bien au travail. On a envie de bien faire mais comme on y parvient pas toujours, ça impacte sur tout, sur la vie personnelle et la qualité d'enseignant, la qualité d'enseignement qu'on peut donner aux élèves.

Nous : Ok. Du coup, est-ce que tu pourrais te présenter en tant que directrice, comment t'en es arrivée là, tout ça tout ça.

Directrice 2 : Ok. Donc moi je suis sur ma troisième année de direction, j'ai démarré y a pas si

longtemps que ça, ça fait 7 ans, je crois que c'est la 7ème année que j'enseigne. J'ai commencé, j'ai eu la chance de commencer dans une école d'application en tant que PES, bah j'ai beaucoup appris lors de cette année bah parce que j'étais dans une école d'application avec que des maitres formateurs mais les personnes que je complétais étaient des maitresses formatrices et du coup j'ai eu un super accompagnement. Ensuite, j'étais brigade, rattachée à ***, j'ai pas fait longtemps, j'ai fait quelques petits remplacements à la journée, ensuite j'ai été affectée à l'année sur une classe de PS du côté de *** et à la fin et ensuite j'ai été affectée brigade également enfin raccrochée à la circonscription de *** pareil, j'ai fait des petits remplacements, très courts, le maximum c'était une semaine dans une classe de CE1 à ***. Et sinon j'avais fait que de la maternelle et je suis arrivée sur *** suite à ça donc sur un remplacement pareil, au départ de quelques mois qui s'est prolongé, une première année sur *** la deuxième année j'étais toujours brigade j'ai été appelée la veille de la rentrée pour poursuivre le remplacement que j'avais démarré l'année dernière sur un autre niveau de classe mais c'était la même enseignante donc ma deuxième année sur *** et cette année-là, la directrice de cette école donc partait à la retraite et c'est elle qui m'a poussée à passer la liste d'aptitude puisque pour passer la liste d'aptitude il faut être T... il faut avoir minimum 2 ans d'ancienneté donc j'étais pile poil dans les clous et c'est elle qui m'a dit tu devrais passer la liste d'aptitude et puis demande *** si tu peux avoir, fin si je peux te laisser mon école ça sera encore mieux. Du coup bah, alors je m'étais toujours dit jamais je deviendrai directrice et puis bon au final j'ai suivi ses conseils et je me suis dit pourquoi pas c'est une opportunité à saisir. En fait je savais la charge de travail qu'était la direction parce que je le voyais parce que cette directrice travaillait beaucoup et puis ça m'avait jamais donné envie, j'étais bien à m'investir dans ma classe mais j'avais pas... la charge de travail me faisait peur. Puis bon au final je me suis lancée, j'ai passé la liste d'aptitude que j'ai eue, au mouvement j'ai demandé plusieurs postes de direction tant qu'à faire et j'ai réussi à avoir bah cette école donc c'est comme ça que je suis arrivée directrice à la maternelle *** après j'ai eu la chance du coup d'arriver, de faire la passation, d'être déjà dans l'école où j'allais être directrice, c'est une chance parce que je m'entendais très bien avec l'ancienne directrice, on a fait une bonne passation mais c'était aussi un risque parce que passer du statut d'enseignant dans l'équipe au statut de directrice par rapport au personnel, etc bah c'était pas, pas forcément évident mais bon... Moi ça se passait bien avec tout le monde, j'étais pas trop inquiète par rapport à ça et du coup c'est comme ça que j'ai eu la direction, elle est partie à la retraite, j'ai fait... suivi ma formation directeur et depuis je suis là. Voilà.

Nous : Est-ce que tu peux nous en dire un peu plus sur la formation ?

Directrice 2 : Alors la formation elle s'est déroulée en deux temps, l'année où tu as la liste, en fait tu, donc la liste d'aptitude c'est comme un entretien, un oral de concours, tu bachotes et tu passes devant un jury composé de deux inspecteurs un directeur, c'est 20 minutes chronométrées et ils te posent des questions, ils te posent des questions sur la direction en sachant que t'as jamais été directeur mais voilà t'es censé t'être renseignée un minimum. Et une fois que tu as la liste d'aptitude, tu peux postuler sur des postes et la formation ne débute que quand tu as eu un poste qui

est passé au mouvement. Donc quand on a eu les réponses du mouvement on a eu 3 semaines de formation l'année juste avant de prendre la direction, non, oui parce que je savais que j'allais être directrice à ****. Donc on a eu 3 semaines de formation et après j'ai eu 2 semaines sur ma première année en poste de direction. La formation était bien, très anxiogène, les 3 semaines en amont sont très très denses donc on est avec, c'est sectorisé d'un côté *** d'un autre côté *** je sais plus combien on était mais on était assez nombreux sur les nouveaux directeurs, tous les profils d'ailleurs, des directeurs d'une classe comme des directeurs complètement déchargés d'école de 13 classes et y avait aussi des directeurs qui n'avait jamais eu de direction et des directeurs qui avait déjà fait de l'intérim, qui avaient été affectés en intérim qui avaient passé la liste d'aptitude, etc... Donc c'est très intéressant parce que ça permet d'échanger avec des pairs qui sont un peu dans la même situation ou qui ont plus ou moins d'expérience aussi mais ces 3 semaines-là sont très intenses, beaucoup d'informations à absorber, anxiogène parce que ça fait un peu peur quand on sait tous les, je dirai pas des risques mais des... toutes les responsabilités qu'on a et qu'on imagine pas quand tu es que simple enseignant entre guillemets. En fait le directeur a énormément de responsabilités autant sur le plan organisationnel que sur le plan juridique. Au niveau juridique, c'est nous qui sommes responsables de beaucoup de choses, de l'organisation des services, de la sécurité des élèves et du personnel et quand on nous dit bah de tout ce de quoi on est responsable bah ça fait un petit peu peur. Et donc à la fin des 3 semaines de formation, on retourne en classe, je crois qu'il reste une semaine. Et ensuite sur les 2 autres semaines qui se font en filet sur la première année de prise de poste, là c'est une formation un peu moins théorique, un peu plus concrète parce que du coup on est déjà en poste mais en même temps ça nous a permis entre nouveaux directeurs de pouvoir échanger, partager notre quotidien, confronter nos problématiques mais en même temps, on a eu un certain nombre de choses, de nouveau théoriques qui étaient complètement éloignés de nos attentes à nous en tant que directeurs débutants. Après avec du recul, chaque école a sa spécificité et donc les besoins et les problématiques que tu vas avoir toi dans ton école ne vont pas du tout être les mêmes que dans une autre école qui pourtant a par exemple le même nombre de classes, etc... Y a plein de paramètres qui rentrent en compte, que d'une école à l'autre c'est complètement différent. Mais globalement la formation directeur j'ai trouvé qu'elle était quand même de qualité, donc c'est bien d'avoir une formation de directeur comme ça sur 5 semaines, je pense que c'est le minimum surtout quand tu vois que y en a qui prennent l'intérim qui n'ont pas de formation, je pense que tu vois pas le métier de la même manière avec et sans formation aussi parce que quand tu n'as pas la formation justement tu ne sais pas tout ce dont, tout ce que tu, tout ce dont tu es responsable sur tous les plans. Donc non c'était une bonne formation, intense, mais intéressante et je pense que quand même dans la circonscription on a une formation plutôt de qualité après il faut faire le tri après la formation entre ce qu'on te dit et ce que tu peux réellement faire, y a toujours l'écart mais comme dans, vous aussi en tant que stagiaires, y a une différence entre la réalité du terrain et les apports théoriques.

Nous : C'est sûr... Est-ce que tu pourrais nous décrire un petit peu comment tu vis ta fonction de directrice.

Directrice 2 : Comment je la vis... Bah chaque année je me demande si je vais rester sur le poste. Euh non, c'est hyper, c'est très riche, c'est vrai que maintenant, on voit l'école d'une autre manière, quand j'étais enseignante, après je voilà, je suis encore, je m'estime encore jeune dans le métier j'ai pas 20 ans de bouteille derrière moi donc j'apprends encore tous les jours. Quand t'es directeur de toute manière tu apprends, mais même enseignant, tu apprends même après 30 ans de carrière mais je m'estime encore en apprentissage et pas du tout en tant qu'experte, etc. Du coup je me perds moi-même dans le fil de mes paroles. Mais quand, oui quand j'ai pris la direction, je me suis rendue compte que la vision que j'avais de l'école était complètement cloisonnée, j'avais ma vision à moi en tant que maitresse, dans ma classe de mes élèves et de mes petites problématiques mais je n'imaginai, je ne connaissais pas en fait le fonctionnement global d'une école. Et quand tu prends la direction, là tu as une vision vraiment d'ensemble sur le fonctionnement d'une école et surtout tu es un interlocuteur privilégié avec la municipalité, avec les travaux... toutes les choses que quand t'es en classe, enseignant, tu maîtrises pas ou le directeur la directrice t'en parle un peu mais ça passe un peu au-dessus parce que tu te sens pas concerné directement, là bah du coup c'est toi l'interlocuteur privilégié donc c'est hyper riche de ce côté-là. Maintenant je sais réellement comment fonctionne tout, fin je sais pas tout mais je comprends à peu près tous les rouages entre guillemets du fonctionnement d'une école, de la relation avec la municipalité, des attentes qui y a envers les enseignants ou même de manière plus générale, envers les collègues, bon après école maternelle parce que je suis dans une école maternelle c'est vrai tout ce qui est élémentaire je maîtrise pas trop, je l'avoue. Et c'était quoi la question de départ ?

Nous : Comment vous vous sentez en tant que directrice ?

Directrice 2 : Oui comment je me sens. Du coup de ce côté-là, c'est hyper enrichissant, ça m'a appris plein de choses. Mais après je suis également très frustrée par la fonction de directrice parce que je me sentais encore en apprentissage moi sur, en tant qu'enseignante, je m'investissais beaucoup en tant qu'enseignante et la direction a empiété énormément sur cet investissement-là et ça revient à ce que je disais au début, c'est que du coup souvent j'ai l'impression de tout survoler mais de rien approfondir, la direction je pense et je sais que je la fais bien globalement, j'ai pas de souci réel en tant que directrice dans ma manière de travailler, etc. Mais du coup je m'investis moins, fin c'est pas que je m'investis moins mais j'ai moins de temps à accorder à mon travail de classe, moins d'énergie, moins d'envie aussi, je vois que là c'est la troisième année et plus les années avancent, plus je traîne un peu, j'ai du mal à me dégager du temps pour ma classe et je trouve que, fin c'est une insatisfaction personnelle parce que j'aimerais pouvoir plus profiter de mes élèves, faire plus de recherches, je continue un peu à m'auto-former à l'extérieur mais c'est pareil, je manque de temps et parce que la direction prend, c'est très chargé aussi émotionnellement, ça pompe beaucoup d'énergie, désolée pour la traduction mais ça prend beaucoup d'énergie et du coup, j'ai besoin de plus de repos et ouais, c'est souvent, souvent c'est difficile parce qu'on est seul, bon nous on a la chance quand même sur **** on est 5 directeurs donc on peut s'appeler,

communiquer mais bah la plupart des choses à régler dans l'urgence il faut réagir dans l'urgence et tout repose sur toi. Donc, tu prends des décisions, même dans le cadre d'équipes éducatives, etc qui peuvent avoir un impact lourd sur les familles, sur les enfants mais bah émotionnellement ça prend beaucoup de place aussi dans la vie personnelle, parce que bah on ressasse, on se demande si on a fait les bons choix, donc ça impacte pas mal le bien-être et les proches le disent aussi, voilà. C'est un métier intéressant mais très chronophage, beaucoup plus chronophage, après ça dépend aussi comment on l'envisage et aussi comment on le voit, moi je me suis donnée à fond parce que j'ai pas d'enfant, j'ai pas de vie familiale, j'ai du temps à accorder mais je me pose justement la question, comment on fait quand on a des enfants en bas âge, tu peux pas, je pense t'es obligé de prioriser et de faire des choix et alors ou alors revoir sa manière de travailler mais si tu veux vraiment exercer ton métier comme on te l'enseigne, comme on te dit de le faire, concrètement je sais pas si c'est réalisable ou alors c'est réalisable mais au prix de ta santé... Donc très intéressant comme métier mais très difficile aussi et après je pense aussi que ça dépend des profils de chaque école, nous on a la chance ici d'avoir, on s'entend tous bien, on communique beaucoup donc j'ai pas de, on a pas de grand problème à **** mais si tu te retrouves sur une école où y a beaucoup de conflits avec les familles ou même en interne avec les familles, je pense que ça empiète d'autant plus... Après je me renseigne beaucoup, je suis beaucoup sur des réseaux d'autres directeurs parce que ça permet un peu de s'ouvrir et savoir ce qui se passe dans les autres écoles, de se sentir aussi moins seul, de se dire bah parfois bon bah moi j'ai un peu de chance là-bas ça a pas l'air d'être facile mais on est quand même souvent seul et on a peu de soutien ou alors c'est du soutien après les coups, donc on gère un peu... Et on est les premiers en plus à faire face bah aux familles mécontentes, aux problèmes avec la municipalité, on est vraiment en première ligne. Donc voilà, y a un sentiment un peu de oui, c'est riche mais épuisant.

Nous : Ok. Est-ce que tu pourrais nous parler un peu de tout ce qui est administratif dans la fonction de direction ?

Directrice 2 : Tout ce qui est administratif... bah y a plein de trucs administratifs à faire. En fait bah le directeur c'est un peu un couteau suisse parce que, au niveau administratif, après c'est pareil ça dépend des écoles et de la manière dont c'est géré avec la municipalité mais bah on a les inscriptions à réaliser donc recevoir les parents, remplir, donc y a un logiciel qui s'appelle ONDE où on doit rentrer les coordonnées, etc donc ça c'est un gros travail au mois de juin et c'est un gros travail aussi en septembre à la rentrée parce que au mois de juin lors des inscriptions on donne toutes ces fiches de renseignements et on doit les rentrer informatiquement et au mois de septembre on doit vérifier toutes les informations de toute l'école, des familles, voir si les adresses mail... donc ça prend beaucoup de temps et c'est pas très intéressant. Après au niveau administratif y a toute la, les différents comptes rendus à rédiger, comptes rendus des conseils... fin la préparation rédaction des conseils des maitres, des conseils de cycle, des équipes éducatives, des conseils d'école donc ça c'est tout au long de l'année. Il y a aussi tout ce qui est, alors moi j'ai en charge la coopérative scolaire mais ça c'est pas forcément attribué systématiquement aux directeurs, souvent

mais ça peut être un enseignant, bon là en l'occurrence dans l'école c'est moi qui la gère. Donc là aussi y a un petit peu, c'est pas ce qui prend le plus de temps mais y a un petit peu de comptabilité à faire quand même tous les mois pour gérer le budget. Y a la gestion des travaux aussi sur l'école comme on est responsable aussi de la sécurité. Alors, non-sécurité c'est un gros volet administratif parce que y a la rédaction du PPMS qui est à la charge des directeurs mais ça apparemment c'est en train de changer, c'est en train de... moins de lourdeur administrative donc visiblement on sera plus responsable seul du PPMS, mais actuellement c'est quand même nous qui devons le rédiger, à savoir que en 3 ans de direction j'ai dû faire 2 formats de PPMS différents et visiblement c'était déjà ça les années précédentes et c'est quand même un dossier de 30 ou 40, d'une trentaine de pages alors y a des tableaux redondants et on prend beaucoup de temps à remplir ces tableaux, ces machins donc y a ça y a aussi tous les bilans bah des exercices PPMS des exercices incendies à faire remonter. En début d'année y a beaucoup beaucoup d'administratif pour la préparation de la rentrée, les plannings des locaux, des services, récréation, maternelle y a les plannings des ATSEM, les plannings de portail donc y a plein plein de plannings. Qu'est-ce que y a d'autre, fin j'ai une liste longue comme le bras de choses administratives à faire au mois de septembre. Après y a les différents projets aussi au niveau administratif, ça c'est pareil ça pourrait être fait en partie par les enseignants mais en général c'est toujours le directeur qui le fait parce qu'on est censé impulser les projets pédagogiques et après c'est nous qui faisons remonter après à l'inspection donc la rédaction des projets en général, même si on le fait de manière collégiale, c'est toujours aux directeurs de le finaliser et après de rendre compte également à l'inspection, en fin d'année aussi, le projet d'école qui ne se fait pas chaque année mais chaque année quand même y a un bilan des activités à mener. Et puis après, moi c'est moi dans l'école, je fais aussi tout ce qui est bah les mots des activités qu'on fait en commun sur l'école de présentation aux parents, pour la partie administrative c'est un peu décousu parce que j'ai pas mes fiches sous les yeux mais... En début d'année y a tous les dossiers de rentrée, la fiche d'information aux familles, la note de rentrée, cette année y avait en plus bah le protocole sanitaire fin l'année dernière aussi d'ailleurs avec le Covid, tout ce qui est affichage à actualiser et dans le bureau y a beaucoup de choses aussi à actualiser chaque année, pas forcément utiles, la fiche d'intérim de direction qu'on n'utilise pas forcément tout le temps. Donc là par exemple depuis la rentrée j'ai plein de post-it à actualiser mais j'ai rien fait. Fin j'ai pas eu le temps, j'ai fait que les choses les plus urgentes, les plannings, voilà les trucs fonctionnels aux quotidiens. Mais après tous les petits papiers à actualiser, y a plein d'affichages dans l'école qu'on remarque pas parce qu'on les voit tous les jours mais chaque année il faut changer les dates, les noms des enseignants, c'est plein de petites tâches qui prennent pas beaucoup de temps en elles-mêmes mais qui cumulées font que ça devient énorme. Mais oui, y a beaucoup d'administratif. Puis après au niveau administratif y a le téléphone, bah le téléphone bah il faut... Bah la première année où j'avais eu la direction j'avais gardé le téléphone dans la classe comme faisait l'ancienne directrice, moi j'ai fait le choix de l'enlever à la fin de l'année bah parce que j'étais constamment interrompue par le téléphone pour signaler des absences, parce que la mairie t'appelle pour te dire qu'il y a une nouvelle inscription fin constamment constamment constamment et du coup ça **revient à ce que je disais sur le fait que ça empiète sur la classe c'est que bah j'étais pas disponible pour**

mes élèves puisque je répondais au téléphone et ça te coupe dans ton activité bon là du coup le téléphone est sorti de la classe donc j'écoute les messages le midi ou le soir mais ça prend aussi un certain temps. Mais bon, déjà je l'ai plus dans la classe. Mais bon après pour revenir à ce que je disais avant, sur la classe, c'est pareil au niveau de la disponibilité avec les enfants, t'es souvent interrompue donc tu perds aussi le fil de la classe et la qualité de l'enseignement que tu peux proposer aux enfants. Quand on vient te voir parce que le monsieur des travaux vient te voir pour te dire x choses et que t'es en train de lire un album bah t'es obligé d'arrêter l'album, de faire prendre le relais à ton ATSEM voilà. Et c'est pareil, c'était exactement pareil avec le téléphone, j'étais en plein milieu et puis bah on répond au téléphone et du coup ça coupe et t'arrives pas à reprendre le fil, bon voilà. Donc le téléphone c'est une petite partie administrative qui coûte beaucoup. Après en administratif y a aussi tout ce qui est devis à faire, les devis quand tu demandes un budget, par exemple un budget motricité à la mairie bah tu demandes un devis, chercher les références, les devis pour la trousse à pharmacie par exemple, voilà toute cette, tout ce volet-là un peu de comptabilité et ensuite... L'administratif qu'est-ce que y a d'autre en administratif... Bon globalement c'est déjà pas mal !

Nous : Oui.

Directrice 2 : Bon doit y avoir d'autres choses mais là c'est le plus gros. En gros le plus gros de l'administratif c'est septembre, juin et après c'est en filet un peu toute l'année, mais ce qui prend le plus de temps c'est les comptes rendus, la rédaction des comptes rendus, l'envoi, les mails ! Bah oui ça parce que j'ai pas parlé des mails. Les mails c'est beaucoup pareil, là en ce moment c'est assez calme, mais septembre/juin on reçoit en moyenne en septembre je recevais au minimum 50 mails par jour. Donc dans les 50, y a pas que des mails utiles, y a aussi quelques mails de pubs et tout. Mais en début d'année on a énormément de mails sur plein d'informations sur la rentrée, les différentes circulaires et tout, donc ça ça prend beaucoup de temps à trier à transférer aux collègues concernés, donc là y a un gros travail sur les mails. Et tout au long de l'année... pendant les vacances si je n'ouvre pas la boîte mail pendant 15 jours, chose que je ne fais jamais, si je ne l'ouvrais pas pendant 15 jours j'aurais une centaine de mails en attente. De tout, pareil y a de la pub mais bah faut quand même trier, archiver, classer parce que y a tout des dossiers, je garde tout : dossiers, sous-dossiers et je supprime à la fin de l'année pour garder en mémoire mais du coup ça demande, ouais c'est un temps administratif, tous les jours la boîte mail est vérifiée et les weekends aussi, le mercredi aussi voilà parce que sinon, après c'est ma manière à moi de travailler, mais parce que moi sinon je me fais absorber, fin je me fais submerger par les mails et je préfère tout faire au fur et à mesure mais y a beaucoup beaucoup de mails qui sont envoyés régulièrement. On va dire au minimum, entre 5 par jour mais je vois par exemple je me suis déjà amusée à compter le nombre de mails que j'ai envoyé sur mes jours de décharges, j'envoie une cinquantaine de mails dans la journée, voilà, en moyenne, ça dépend des périodes. Mais aujourd'hui j'ai pas eu beaucoup d'interactions par mail mais j'ai dû envoyer quand même 15 ou 20. Alors y en a qui prennent plus de temps que d'autres et y en a qui demandent plus de temps de réflexion que d'autres. Quand c'est

des mails juste d'échanges pour fixer des rendez-vous ça ça va vite par contre quand c'est des mails que tu réponds par écrit, à des parents sur des problématiques ou que tu exposes des situations à l'inspection, etc bon là en général tu mets plus de 10 minutes pour l'écrire le mail. Voilà, c'est un peu, ça c'est lourd. Il nous manque une aide administrative, voilà, une, quelqu'un. Avant c'était le cas, apparemment y avait un personnel municipal attribué dans l'école qui, comme les secrétaires de circonscription ou comme l'accueil de la mairie ils ont un accueil et après ils reçoivent tous les mails et après ils renvoient aux différents services, ils répondent au téléphone, etc, et là nous on n'en a pas. Donc c'est pour ça que je disais que le directeur était le couteau suisse parce qu'on fait la secrétaire, le médecin parce que quand y a un bobo un petit peu grave, etc bah c'est toi qu'on vient voir, on répare la photocopieuse, on répare les poignées de portes qui sont cassées en fait, après tout le monde vient te solliciter donc tu fais un peu tout, voilà.

Nous : Et du coup par rapport à ce volet administratif, tu te sens, même si c'est lourd si j'ai bien compris ce que tu as dit, tu te sens quand même compétente ?

Directrice 2 : Oui, oui oui, je pense que je fais bien mon volet administratif, non non. Après on n'a pas trop de formation sur l'administratif, fin si on nous dit ce qu'on doit faire, on a eu pendant la formation directeur on a eu quand même une demi-journée sur la communication écrite, parce que quand tu t'adresses à l'inspecteur ou à la mairie y a des formules d'en-tête, des formules de fin de phrase, c'est pas les mêmes, il faut faire attention aux mots que tu emploies, c'est très hiérarchisé. Donc ça c'est intéressant et je m'y réfère souvent, j'ai toujours sous moi ma reliure formation directeur et de temps en temps je regarde. Je sais plus ce que c'était ta question...

Nous : Est-ce que tu te sens compétente ?

Directrice 2 : Oui est-ce que tu te sens compétente. Et oui oui, globalement au niveau de l'administratif ça va, ça se gère.

Nous : Et par rapport au relationnel, comment ça se passe...

Directrice 2 : Avec qui ?

Nous : Bah justement !

Directrice 2 : Le relationnel... Bah on va faire par étape. Relation. On peut commencer par l'équipe enseignante, bah ça se passe bien. Ça se passe bien après ça c'est pareil, on n'a pas de... Fin si on a eu un petit peu dans la formation directeur alors c'était pas des cours de management, la manière de mener une équipe mais vraiment on a survolé, parce qu'au final on est des vrais managers au niveau de l'équipe enseignante mais même au niveau de l'équipe on va dire pédagogique de l'école. Mais moi avec l'équipe enseignante ça se passe bien, je pense que je communique beaucoup, donc

du coup ça permet, fin on sait que la parole est ouverte même si on est en désaccord et du coup ça permet de comment dire, d'éviter des malentendus, des sous-entendus fin... j'ai pas le mot mais... Oui ça permet d'éviter des conflits...

Nous : Des quiproquos ?

Directrice 2 : Oui voilà, des quiproquos, j'essaye de communiquer, fin en tout cas j'essaye de communiquer au maximum, j'ai créé pas mal d'outils aussi pour m'éviter de répéter toujours la même chose parce que y a communiquer et communiquer. Il faut savoir aussi composer avec les habitudes de chacun, parce que y en a qui lisent pas les mails, y en qui ... Donc moi j'ai mis en place des outils, j'ai poursuivi ce que la directrice avait mis en place sur l'école qui avait fait déjà, fin qui faisait un vrai travail de qualité, je pense que c'est pour ça aussi que je me suis calquée un peu sur ce qu'elle faisait et c'est pour ça que j'arrive, fin je pense bien faire parce que j'ai suivi le bon exemple entre guillemets mais j'ai mis en place des outils pour m'éviter à chaque fois de devoir toujours répéter la même chose, voilà y a des lieux où on peut trouver tout seul pour faire des photocopies des absences, des autorisations d'absences, des autorisations, etc et j'ai créé aussi l'année dernière un livret, un abécédaire de l'école avec plein d'informations concernant le fonctionnement global de l'école et comme ça quand j'ai, parce que la particularité de cette école c'est que j'ai une équipe que de, fin j'avais une équipe d'enseignants tous à temps partiel, sur 5 classes. Donc j'ai des problématiques de communication qui sont pas du tout les mêmes qu'une école où y a tous les enseignants tout le temps. Moi je dois composer avec les enseignants, en plus c'est une équipe qui, en fait j'ai deux équipes, une équipe en début de semaine et une en fin de semaine donc sur les conseils des maitres, etc, je dois composer entre les faire en début de semaine et en fin de semaine, pareil pour les exercices, fin ça demande un peu une gymnastique voilà, même un petit casse-tête au niveau des plannings, etc. Et j'ai perdu le fil, oh là là je suis désolée, mardi soir je perds le fil de ce que je dis.

Nous : Non mais c'est pas grave !

Directrice 2 : On était sur quoi ? La relation avec les partenaires et les enseignants...

Nous : Tu parlais des collègues, que tu t'adaptais aux collègues.

Directrice 2 : Oui donc voilà au niveau de la communication j'ai développé des outils pour me faciliter la tâche et pour que aussi les collègues se responsabilisent un peu et communiquent entre eux. Si j'ai une chose à reprocher de temps en temps à mes collègues c'est le manque d'initiative pour certains qui s'appuient beaucoup sur moi et après fin après y en a qui cherchent pas trop, c'est plus facile de demander plutôt que de chercher et bon mine de rien c'est lourd, lourd d'expliquer comment faire, etc, j'avais essayé de créer des outils qui fonctionnent plutôt bien ça marche plutôt bien. Donc non avec les collègues ça se passe bien, après y a des tensions comme dans toutes les

écoles sur des périodes phares de l'année en général c'est début d'année et fin d'année. Et puis après ça dépend aussi des enseignants, voilà nous on est sur une école où on a beaucoup d'enseignants à temps partiel pour diverses raisons. Globalement on a à peu près tous la même vision de l'école donc je pense que ça aide à avoir une bonne entente parce que si tu te retrouves avec des collègues qui n'ont pas la même vision de l'école que toi, la même manière, alors je dis pas la même manière de travailler parce que chacun a sa liberté pédagogique, mais la même manière d'appréhender les choses, là je pense qu'il peut y avoir des sources de conflits et beaucoup plus de tensions. Nous sur l'école, bon après là actuellement j'ai que des remplaçants aussi sur l'école donc bon... Voilà, moi j'ai beaucoup plus de travail du fait qu'il y ait des remplaçants mais je peux pas exiger la même chose de personnes qui sont juste là pour un an ou juste pour 6 mois que si c'était des enseignants qui restent de manière pérenne sur l'année. Et c'est pour ça aussi par rapport à la charge de travail que je, j'ai l'impression d'avoir beaucoup de travail parce que je porte un peu l'école du fait d'avoir que des remplaçants et bah forcément je peux pas demander à une équipe de remplaçants de monter le projet d'école en sachant qui vont pas rester alors que moi oui. Oui c'est, y a plein de choses qui l'expliquent. Mais la relation avec l'équipe je pense que c'est pas facile, on marche aussi un peu sur des œufs parce qu'il faut entendre les besoins de chacun mais on peut pas répondre aussi aux besoins de tout le monde donc tu te retrouves souvent à faire tampon et gérer voilà les petits conflits qu'il peut y avoir. L'idée c'est d'essayer d'être neutre le plus possible, bon parfois tu l'es un petit peu plus ou moins, même si j'ai des affinités plus fortes avec certains ou certaines, je pense être toujours droite, je me fie pas toujours aux textes, après voilà, t'as des affinités avec des enseignants, avec certains plus que d'autres mais ça c'est comme partout. Après la relation avec le personnel municipal alors y a les ATSEM et le personnel municipal, personnel municipal j'en ai peu, le périscolaire, y a très peu de communication entre le périscolaire et l'école, bon c'est pas faute d'avoir essayé mais au bout d'un moment bah voilà quand c'est que dans un sens t'arrêtes. Après le personnel municipal, tout ce qui est employés municipaux pour le ménage, les gens des travaux oui j'ai une bonne relation mais après je suis pas leur supérieure ni rien donc ça se passe bien mais voilà, j'ai rien de plus à dire. Et après y a la gestion des ATSEM en maternelle qui est pas toujours facile, parce que bah quand t'arrives t'as envie de faire bouger un peu les choses et en l'occurrence ici c'est des ATSEM qui sont là bah depuis certaines plus de 20 ans, et qui sont plus vieilles que toi, qui sont plus anciennes dans l'école que tous les enseignants donc c'est difficile de faire un peu bouger les choses. Donc la gestion des ATSEM est assez compliquée parce que tu marches vraiment sur des œufs, tu dois essayer de leur faire intégrer des choses, normalement je peux, c'est comme pour les collègues d'ailleurs, je peux imposer certaines choses mais si c'est pour imposer et après avoir toute l'équipe à dos bon voilà, faut savoir oui trouver le juste milieu pour réussir à te faire entendre, faire quelques concessions. Alors pas de concessions sur la sécurité, etc mais bah parfois sur toi tes propres attentes que tu as envers les ATSEM. Donc la gestion des ATSEM n'est quand même pas simple mais pareil, ça dépend des personnalités aussi, comme pour les enseignants mais c'est quand même assez compliqué parce que t'es pas vraiment, j'ai autorité sur elles sur le temps scolaire mais je ne suis pas réellement leur supérieure. Bon après je m'entends bien avec la municipalité donc ça se gère mais on marche quand même toujours sur

des œufs et on doit ménager et puis tu fais tampon parce qu'il y a toujours une séparation ATSEM enseignants, voilà elles ont souvent l'impression d'en faire plus que les enseignants bon, donc t'entends plein de choses et t'absorbes et après t'essayes de ménager tout le monde. Donc la gestion des ATSEM est plus difficile que la gestion des enseignants je trouve. Ensuite, les relations, au niveau des partenaires bah y a la municipalité, ça c'est un gros partenaire en tant que directeur, on a la chance à *** ça se passe plutôt bien, je peux déplorer le manque de communication sur certaines choses, après ça dépend pareil de l'équipe municipale, l'équipe municipale a changé l'année dernière, depuis qu'elle a changé on est beaucoup moins informé des choses et on est informé si on demande donc on doit aller à la pêche aux informations pour avoir le budget pour avoir... donc c'est encore du temps de perdu à chercher des informations. Mais ça se passe bien, je sais que ça peut très mal se passer aussi pas à *** mais en ayant discuté avec d'autres directeurs où là ils ont des municipalités qui vraiment ne sont pas du tout avec eux et ça se passe très mal autant dans la communication que dans la gestion, nous on a de la chance on communique essentiellement par mail ou par téléphone, globalement la municipalité est assez réactive donc non on est plutôt privilégié à *** après la mairie communique très peu avec son personnel et ça du coup, y a un peu des dommages collatéraux au niveau de l'école, on en revient aux ATSEM elles peuvent être en colère du manque d'information qu'on leur donne et du coup ça retombe en ricochet sur nous alors que voilà on n'y est pour rien. Mais la relation avec la municipalité ça va après forcément y a relation avec la circonscription. L'équipe de circonscription, inspecteur et conseillers pédagogiques. L'inspecteur, très peu de contacts, en général quand on a des contacts avec l'inspecteur c'est pas forcément bon signe, c'est soit pour des demandes, en général c'est pour des demandes fortes, là par exemple on va faire un maintien bah j'ai besoin de l'accord de l'inspecteur, en début d'année alors c'est des échanges écrits quand c'est une urgence, après on a un inspecteur qui est disponible, quand c'est une urgence il m'appelle mais de manière générale c'est pas l'inspecteur à qui j'ai affaire, c'est la secrétaire de circonscription pour la gestion des absences, etc et ensuite les conseillers pédagogiques, 1 en l'occurrence parce que dans la circo chaque conseiller a un secteur d'écoles, donc moi j'ai un référent et quand j'ai des questions de direction, des doutes ou souvent c'est des questions administratives, je fais appel aux conseillers pédagogiques, on a une bonne relation mais après ça apporte pas non plus... Y a beaucoup de choses que le conseiller pédagogique ne sait pas forcément donc du coup je me réfère après à l'inspecteur, c'est toujours un peu le même système, c'est les grands partenaires. Puis après les derniers, fin les derniers, évidemment y a les parents, donc là y a beaucoup de travail aussi en communication avec les familles. Le premier temps c'est lors des inscriptions quand tu les rencontres pour la première fois puis après y a tout au long de l'année. Les parents une fois qu'ils t'ont identifié en tant que directeur ils passent souvent par toi. Pour des petites choses ils passent par les maîtresses dès que ça touche des problématiques plus importantes et comme on est en... c'est moi aussi qui suis là pendant les équipes éducatives, qui convoque, etc on a vraiment une relation particulière avec les familles et pas nécessairement les familles de ma classe mais toutes les familles de l'école. Donc les parents c'est un gros, bah c'est des partenaires aussi donc y beaucoup de travail à faire avec eux parce que parfois on a des parents qui sont réfractaires à l'école et du coup ça met du temps à instaurer une relation de confiance à les

associer à nos projets. Donc oui y a un gros travail avec les parents d'élèves.

Nous : Et du coup de manière générale sur l'aspect relationnel tu te sens plus ou moins compétente ?

Directrice 2 : Oui, oui oui je suis plutôt à l'aise sur l'aspect relationnel. Après, je suis arrivée dans de bonnes dispositions aussi, vu que comme je suis arrivée sur l'école les parents me connaissaient déjà et j'ai été hyper bien accueillie parce qu'ils étaient ravis que je prenne la suite de la direction donc ça c'est une chance parce qu'on reste quand même dans un village et ça parle beaucoup. Donc moi quand je suis arrivée ils savaient déjà qui c'était donc ils étaient contents. Donc déjà d'arriver comme ça bon, t'as moins de difficultés que si t'es complètement inconnue et un petit temps de flottement où ils te jaugent. Donc non, oui je pense être compétente au niveau relationnel, j'ai pas de, globalement j'ai pas de, je me sens pas en difficulté en tout cas dans ma relation avec les autres. **Après l'absorption de toutes ces relations avec les autres est plus compliquée mais ça c'est du côté de mon bien-être justement, voilà.**

Nous : Oui. D'accord. Tout à l'heure j'ai entendu que tu avais dit que des fois tu pouvais imposer si tu voulais. Alors du coup cela rejoint un petit peu quelque chose qu'on voulait aborder : l'acte un peu décisionnel. Peut-être t'es pas supérieure hiérarchique mais on sait pas trop au niveau des pouvoirs donc est-ce que tu pourrais un petit peu développer ?

Directrice 2 : **Autorité ? Alors au niveau des ATSEM comme j'ai dit j'ai autorité sur elles sur temps scolaire donc si je leur dis d'aller au portail à 8h50 bah elles doivent aller au portail à 8h50, voilà. Je suis une sorte de supérieure sur temps scolaire même si elles sont gérées par la municipalité. Au niveau des enseignants, je suis pas supérieure hiérarchique, mais je suis responsable d'un certain nombre de choses, alors j'ai pas les termes techniques mais en gros ce que je peux, je suis responsable de l'utilisation des locaux, de l'organisation des locaux donc c'est moi qui arrête les plannings, les différents plannings, évidemment ça se discute parce que j'ai pas autorité mais j'ai le dernier mot entre guillemets. Pareil pour ce qui est bah sécurité, tout ce qui touche à la sécurité bah j'ai le dernier mot. Les services aussi par exemple, les services de récréation c'est pareil c'est un arrangement bon nous on le fait pas maintenant en Covid, mais avant on faisait des services de récréation où y avait deux enseignantes qui étaient de service et les autres étaient en pause. Ça c'est un arrangement interne dans l'école qui se fait dans toutes les écoles mais c'est pas un temps obligatoire donc si je décide que tous les enseignants sont de service à toutes les récréations, j'ai le droit de le faire donc j'ai autorité sur l'organisation des services. J'ai aussi le dernier mot sur la répartition des classes, donc c'est moi qui vais avoir le dernier mot sur la structure de l'école, je vais décider si y a 2 classes de petits, 2 classes de moyens ou 2 classes de grands ou 1 petits grands. Là-dessus pareil, évidemment on discute en équipe, on essaye de trouver parce que bon bah l'idée c'est de travailler quand même tous ensemble et c'est moi qui ai le dernier mot en cas de désaccord et j'ai le droit de choisir ma classe aussi. Mais bon, ça se décide aussi, tu vas pas arriver et dès le, fin tu**

peux le faire, déloger un enseignant, ça fait 20 ans qu'il est dans sa classe de direction et dire bah non moi j'ai la direction je veux la classe de grands tu vas chez les petits. En soi j'ai le droit de le faire sur ça j'ai autorité, après... Après tout le reste se fait en équipe. C'est la sécurité où la je suis décisionnaire et après comme je suis mandataire de la coopérative scolaire oui là aussi c'est moi qui fais les chèques, etc mais ça pourrait très bien être... si quelqu'un d'autre était mandataire il pourrait le faire aussi. Mais là en l'occurrence comme c'est moi qui suis mandataire c'est moi aussi qui décide à la fin, on décide ensemble pour le budget mais qui fait les chèques et qui peut décider de faire ou tel ou tel achat. Mais les grandes décisions c'est au niveau de la structure de l'école, l'organisation des différents services, etc, des enseignants, des APC, toute cette partie organisationnelle là, l'utilisation des locaux c'est de la responsabilité des directeurs. Je crois. Après, je crois que c'est tout au niveau autorité.

Nous : D'accord. Et du coup pareil, est-ce que tu te sens compétente dans le moment où tu dois prendre des décisions et comment ça impacte ton bien-être ?

Directrice 2 : Bah là un peu moins bien tu vois. Un peu moins bien, c'est plus difficile, parce que comme on est entre deux on peut pas imposer, fin y a un certain nombre de choses qu'on peut imposer mais on en revient toujours à la même chose, il faut savoir imposer fin il faut savoir soumettre sans imposer parce que le risque d'imposer tes décisions c'est de te retrouver face à un mur ou à des personnes qui vont plus du tout coopérer ou collaborer mais en même temps il faut pas que ça se fasse au détriment de la sécurité donc on est un peu tiraillé tout le temps donc ça c'est plus difficile. Je pense pas être incompétente, je pense en général faire globalement les bons choix mais c'est un petit peu plus, autant la partie administrative ça concerne que moi bon c'est mon problème à moi autant là ça a quand même un impact sur, ça peut avoir un impact sur l'ambiance générale de l'école ou des enseignants ou même des parents donc là ouais c'est un petit peu plus, je me sens compétente mais ça affecte un petit peu plus le bien-être au travail en tant que directrice, l'impact que peut avoir tes décisions sur l'équipe, sur le personnel municipal... ouais ça travaille et puis souvent tu réagis à chaud, oui tu réagis à chaud quand c'est des urgences et puis après tu dis roh bah j'aurais pas dû faire comme ça, t'y réfléchis. Alors après c'est bien parce que tu sais pour la prochaine fois mais bon souvent tu regrettes un peu, tu te demandes si t'as bien fait et comme bah y a personne pour te dire oui t'as bien fait ou non il fallait pas faire comme ça, voilà y a des situations parfois qui sont un petit peu difficiles à gérer par rapport... le fait de, j'aime pas vraiment imposer les choses et parfois je me sens pas, sur les points où je suis légitime ça me pose pas de souci parce que c'est comme ça et pas autrement ou quand c'est une demande institutionnelle de l'inspecteur bah y a pas le choix c'est comme si je faisais appliquer la loi ou la règle donc on me demande de l'appliquer, je l'applique. Mais quand c'est moi qui dois imposer vraiment je tâtonne, c'est un peu plus difficile.

Nous : Ok. Et justement tu parlais du fait qu'il y ait personne pour te dire si tu fais le bon ou le mauvais choix et est-ce que ça affecte ce sentiment d'efficacité personnelle ? Est-ce que ça joue ?

Directrice 2 : Le début de la question c'est les personnes qui me disent si j'ai fait le bon ou le mauvais choix ? Parce que j'ai pas de retour en fait si j'ai fait le bon ou le mauvais choix.

Nous : Voilà. Est-ce que ça joue sur le fait que tu te sentes compétente ou non ? Vu que y a personne qui peut te le dire ?

Directrice 2 : Ah oui forcément ! C'est comme quand t'es enseignant. Quand t'es enseignant tu te remets régulièrement en question parce que t'es jamais face aux mêmes élèves et tu peux passer une excellente année et l'année d'après, selon le profil de classe que tu vas avoir, ne pas t'en sortir, ne pas savoir d'où ça vient donc tu te remets constamment en question. Et en direction encore plus, y a des choses où tout ce qui est administratif, etc bon bah c'est un peu rébarbatif, tu sais, t'as des dates, des tableaux à remplir à telle date bon bah si tu l'as pas rempli à telle date tu sais que t'es en faute, tu peux t'en prendre... fin voilà y a pas... tu te sentiras mal parce que t'étais pas dans les clous mais tu sais pourquoi mais sur des questions plus relationnelles ou quand tu fais des informations préoccupantes et quand tu reçois les parents pour leur dire bon bah j'ai fait une information préoccupante, la manière dont tu gères l'entretien, etc forcément t'as pas de retour parce que t'es seule quand tu fais ça ou parfois t'as de la chance, t'es avec l'enseignant donc au moins tu peux échanger, etc mais oui ça a un impact parce que ça te poursuit même après la classe. Ou même la manière de rédiger certains mails bah y en a parfois je mets une heure pour rédiger dix lignes parce que les écrits c'est encore plus épineux que l'oral parce que ça reste donc il faut bien peser les mots. Peser les mots, avec les collègues et les ATSEM on travaille dans le même milieu donc on a à peu près le même jargon mais surtout quand c'est avec les familles, il faut bien faire attention à ce que tu te dis et parfois quand tu te fais un feedback sur ce que tu as dit, tu réfléchis puis tu te poses la question est-ce qu'ils ont bien perçu ce que j'ai dit, est-ce que j'ai utilisé les bons mots. Donc oui ça a un impact. Oui oui ça a un impact sur le bien-être. On y réfléchit beaucoup après ça dépend aussi de ton investissement hein, bon voilà. On en revient toujours au même point. Mais par exemple, pour donner un exemple très concret, cette semaine on a des suspicions de violences dans une famille. Un enfant qui a rapporté des propos à la maitresse, à l'ATSEM comme quoi papa tapait maman qu'il était tout seul à la maison à s'occuper de la petite sœur, etc donc c'est des propos inquiétants bon moi pendant la formation directeur, y a quand même un process quand on a, on a quand même une marche à suivre. L'enfant a dit ces propos-là, j'ai briefé les enseignants pour leur dire comment réagir, etc. En l'occurrence il faut pas qu'ils le questionnent, il faut juste qu'ils prennent des notes qu'ils notent la date et les propos exacts de l'enfant, etc. J'ai demandé conseil à l'assistante sociale du rectorat. Et l'assistante sociale me dit il faut recevoir la maman et il faut lui dire ce que l'enfant a rapporté. Mais moi j'ai pas une formation d'assistante sociale donc je fais ce qu'on me dit mais la maman on l'a reçue, avec la maitresse bah tu vois alors je sais pas les suites que ça va donner mais quand on te dit en tant que parent que votre fils il nous a dit que vous vous faisiez taper par le papa, qu'il s'occupait de la petite sœur, que le papa était toujours en colère, bah c'est dur d'annoncer ça à la famille, c'est dur de voir... quand t'as un peu d'empathie envers la

personne tu te dis que ça doit être hyper dur à entendre et en plus nous on n'est pas formés à ça. J'estime que ça devrait pas être à moi de dire ça à la famille, moi j'ai signalé et ça devrait être une assistante sociale qui devrait recevoir ou alors nous accompagner pour recevoir... alors je veux bien hein qu'on ait un lien privilégié avec la famille et qu'on puisse aborder certaines choses. Mais ça, j'ai pas été formée, j'ai sûrement pas employé les bons mots. Alors ça s'est bien passé mais quand la maman te dit alors là c'est quand même difficile à encaisser, je vais pleurer un bon coup quand je vais rentrer dans la voiture, vendredi je reçois de nouveau cette maman et cette fois-ci avec le papa... Bon bah... voilà. J'ai dit aux collègues vendredi je le reçois, soit tu viens avec moi soit on laisse la porte ouverte mais je reste pas seule. Et ça arrive souvent des directeurs qui se font, qui doivent annoncer des choses pas agréables à annoncer et qui se retrouvent seuls c'est pas la faute des collègues ni rien mais c'est de la faute de l'institution aussi. On nous demande des choses auxquelles on est pas formé alors peut-être qu'on n'emploie pas les bons mots et c'est pour ça que ça dérape. Y a plein d'histoires. Rien que dernièrement... je me souviens moi la première école où j'ai travaillé où j'étais brigade, c'était une école REP à ***, je me souviens, le directeur, jour de prérentrée, nous dit surtout, bon c'est climat particulier hein, surtout ne faites jamais un rendez-vous parent seul, faites attention quand vous partez de l'école à ne pas être suivi parce que l'année dernière dans cette école, un parent s'était introduit dans l'école et était venu dans son bureau et l'avait étranglé, le directeur. Parce qu'en général les parents ils se réfèrent à la personne qui pour eux a autorité. Parce que pour les parents on a autorité sur tout le monde et du coup bah non... après ça peut être dans le sens inverse hein. Un enseignant qui dysfonctionne bah c'est à toi aussi de gérer en tant que directeur l'enseignant qui dysfonctionne donc tu dois faire... c'est un collègue tu dois engager une discussion avec lui pour lui dire bah attends t'arrives toujours en retard ou là y a un problème de sécurité, parce que l'enseignant est responsable de ses élèves mais toi t'es responsable de la sécurité donc t'es forcément impacté s'il y a un problème de sécurité. Donc c'est à toi d'aller voir l'institut pour lui dire tu dysfonctionnes de faire remonter, alors c'est un peu de la délation, de faire remonter à l'inspection qu'il y a un enseignant qui dysfonctionne et en général on te laisse un peu tout seul hein. Tu gères un peu tout et ça, ça oui ça a un fort impact. J'ai pas été confrontée à ce cas de figure-là mais je sais qu'il est possible on le voit d'ailleurs en formation de directeurs et ça oui, ça a un impact. Et notamment le rendez-vous là par exemple qu'on a eu en début de semaine, la veille au soir bah t'y réfléchis et jeudi soir je pense que je vais pas très bien dormir non plus parce que je vais réfléchir à préparer l'entretien, à comment l'amener et comment va réagir le papa quand on va lui dire. Voilà donc ça oui ça a un impact fort sur le bien-être. Aussi pour les parents hein, quand tu te mets à leur place c'est évidemment pas facile à entendre et ça doit être difficile à absorber mais quand toi t'as fait ça parce que y a qu'eux, y a toute l'école donc bah multiplie, voilà donc il faut réussir à faire un petit peu abstraction. Et ça vient avec l'expérience je pense. Voilà. Je le faisais pas du tout en première année mais là ça commence à venir.

Nous : Ok. Maintenant dernier un peu gros point. Tout ce qui va être pédagogique ou éducatif, tu nous as un peu parlé du projet d'école mais du coup sur cet aspect-là.

Directrice 2 : Alors. Normalement, c'est censé être la mission principale du directeur. L'impulsion on appelle ça en formation directeur. C'est censé être le gros du travail du directeur. C'est-à-dire monter des projets, les mener, impulser. En réalité bah ça représente peut-être 10% de ce qu'on fait parce qu'on est tellement pris par l'administratif fin tout le reste que l'impulsion pédagogique ça reste une part minime du métier de directeur. Mais c'est ça aussi qui est intéressant en tant que directeur c'est que quand t'es directeur et notamment quand tu montes le projet d'école, au final tu modifies un peu l'école à ton im... fin t'as la chance quand t'es directeur de pouvoir mener des projets ou en tout cas de lancer des projets sur l'école que tu pourrais pas faire simplement en étant dans ta classe parce que...

/Son téléphone sonne/

/.../

Nous : Donc on parlait de tout ce qui était éducatif, pédagogique, donc tu nous as dit...

Directrice 2 : Ah oui l'impulsion !

Nous : Voilà, au final, avec tout ce que tu nous as dit est-ce que tu te sens plus ou moins compétente sur ce volet-là et comment tu te sens ?

Directrice 2 : Je trouve que l'impulsion pédagogique c'est quand même hyper difficile parce que entre toi ce que tu veux faire et ce que les autres ont envie de faire aussi et ce que tu arrives à réaliser aussi. Parce que l'équipe enseignante suit sur les projets impulsés quand même. Globalement, j'ai lancé l'idée de la chorale l'année dernière donc ça suit mais j'étais très frustrée quand j'ai pris la fonction parce que avant, quand j'ai fait deux ans en tant qu'enseignante, *** aussi donc l'ancienne directrice donc lançait des idées de projets et je faisais partie des enseignantes qui appliquait les projets, en tout cas qui les menait, oui qui les menait, les construisait j'avais le temps tu vois de m'investir dans l'école, de faire la préparation matérielle, de m'occuper des achats, voilà. En tant qu'enseignante, et puis j'aimais bien en plus mener tous ces projets. Et là en tant que directrice, j'ai toujours moi plein d'idées sauf que j'ai les idées mais j'arrive pas à les appliquer. Concrètement, avec la direction, je n'arrive pas à appliquer moi-même les projets que je demande aux autres parce que j'arrive pas à trouver le temps de le faire. Et du coup c'est très frustrant parce que si tu n'as pas les collègues qui te suivent et qui le font bah en fait y a rien qui se fait. Et du coup ça dépend beaucoup de l'équipe parce qu'il y a aussi ce que tu vas écrire sur le papier sur le projet d'école et ce qui va concrètement être mis en place. Là par exemple, typiquement, on a mis en place un projet jardin donc super projet et tout, hyper, hyper chouette, toutes les classes participent mais il faut qu'il soit pérenne. C'est un truc tout bête mais par exemple, alors je sais que ça a été réglé mais par exemple, l'arrosage du jardin tout simplement, si on le met en place le projet et que derrière les collègues continuent pas d'investir le jardin, bah tout ce qu'on a mis en place cette année, ça ne, bah

voilà, on l'aura fait une année et après c'est stop. Et c'est ça qui est difficile dans l'impulsion, c'est que les projets que tu démarres se pérennisent et en plus t'as un peu un devoir, fin moi je trouve qu'en tant que directeur t'as un peu un devoir d'exemplarité donc ce que tu demandes aux autres de faire, tu dois te l'appliquer. Et bah parfois c'est difficile de se l'auto appliquer et ça c'est très frustrant. Mais c'est de par aussi mon niveau de classe hein, avec les petits je suis beaucoup plus bridée dans la construction de projets je trouve parce que ben à la rentrée, ils apprennent à devenir des élèves donc tu peux pas faire des projets voilà. Mais c'est un peu frustrant ce volet-là de la direction par rapport à ma propre expérience hein je parle pas au nom des autres directeurs. Donc c'est chouette de pouvoir impulser les projets mais il faut qu'il y ait l'équipe qui suive derrière et justement c'est ce que j'ai fait remonter à, on a une formation, les animations pédagogiques de directeurs et on devait faire remonter nos questions fin bon, je sais plus exactement et moi j'ai posé la question comment impliquer et investir davantage l'équipe dans la construction de projets. Parce que moi j'ai des idées mais il faut pas non plus que ça vienne de... l'idée c'est qu'il faut que tout le monde se les approprie ces projets et si ça vient de moi ben personne ne va se les approprier donc ça c'est difficile surtout, et ça c'est comme pour tout, surtout quand t'as une équipe qui est pas stable, voilà. On en revient à la même problématique c'est que j'ai une équipe qui est pas stable depuis trois ans avec beaucoup de personnes aussi à temps partiel donc ça multiplie forcément les multiples désaccords ou... et en même temps ça pourrait donner l'avantage d'avoir des gens plus disponibles mais en l'occurrence c'est pas le cas et du coup ça c'est difficile d'impliquer les collègues dans la construction des projets et surtout la mise en place, la mise en œuvre, voilà. C'est pas facile. J'ai pas encore trouvé... je suis pas satisfaite de ce côté-là. Même si, même si, si quand même, je suis satisfaite de certains projets quand même qu'on a monté par exemple la chorale, c'est super, ça se passe super bien mais je sais que le jour où la collègue qui fait la chorale s'en va, il n'y aura plus de chorale sauf si c'est moi qui la prends en charge. Bon c'est pas que je veux pas la prendre en charge la chorale mais au bout d'un moment on s'épuise nous à faire toutes les tâches donc voilà, c'est ça qui est dommage et qui est difficile au niveau pédagogique.

Nous : Ok, est-ce que tu aurais un exemple de situation où tu t'es sentie compétente ? J'ai bien fait mon travail, c'est bon, en tant que directrice ça a bien marché.

Directrice 2 : J'ai pas vraiment... Bah oui par exemple la chorale ben j'en ai parlé mais ça oui, pour moi c'est une réussite, parce que ça avait jamais... y avait des projets qu'on avait réussis à pérenniser, qui avaient été mis en place avant et qu'on a réussi à continuer mais par exemple oui, la chorale ça avait jamais été évoqué, ça a été, avec l'aide de ma collègue hein je dis pas que ça vient que de moi mais c'est vrai que ça a été lancé l'année dernière, ça se poursuit, c'est un franc succès et là tu te dis ouais je suis contente parce que bah peut-être que si j'avais pas eu la direction il y aurait pas eu de chorale dans cette école et ça c'est chouette parce que les enseignants prennent du plaisir, les enseignants aussi, c'est hyper bénéfique pour les élèves, les parents, on a aussi beaucoup de retours positifs des familles et là tu te dis ouais ça a bien fonctionné et ça a vraiment un impact. Le jardin j'espère aussi que ça va être, alors on verra sur les années suivantes hein, mais j'espère

que ce sera un projet aussi qui aura de l'impact. Après, sur les réussites, si la première année si, où j'ai pris la direction, bon c'était pas très prise de tête mais on a fait un spectacle de fin d'année et ça faisait, je sais pas, ça faisait des années. *** sous sa direction faisait pas de spectacle donc ça devait peut-être faire une dizaine d'années que y avait pas eu de spectacle de fin d'année. Ça a pas été facile à faire accepter par tout le monde, on a encore des collègues qui sont contre mais après on fait à l'unanimité aussi. Bah ça, ça a été une franche réussite, bon moi, j'ai pas bien, pas très bien vécu ce spectacle parce que c'est très stressant, y a la sécurité, y avait 300 personnes dans la cour de récréation, c'était très intense mais après j'ai eu un super retour des familles, les enfants se sont régalez, les ATSEM ont adoré, les enseignants dans... la plupart des enseignants étaient ravis aussi qu'on ait mis en place ça donc là tu te dis aussi ouais c'est chouette, j'ai mis en place un projet, un projet réussi. Et puis après en petite satisfaction personnelle, je suis contente quand j'ai rayé tout ce qui a sur ma liste à la fin de la journée mais ça arrive rarement donc... voilà. Mais quand j'ai réussi, après quand j'ai réussi à rayer un truc déjà, c'est c'est satisfaisant mais c'est rare quand j'arrive à tout barrer. Si, à la fin de l'année, parce que j'ai un planning, j'ai un calendrier en gros septembre, octobre, novembre, mois par mois sur les, les choses importantes de direction qu'il faut faire chaque année, qui se répètent, pour pas oublier et puis après j'ai plein de petites listes sur lesquelles je rajoute au fur et à mesure ben à la fin de l'année, donc là c'est une forte insatisfaction aussi, de ne pas avoir le sentiment du devoir accompli mais après oui on a des satisfactions personnelles aussi, une famille de petite section pour laquelle un enfant était en, qu'on a signalé en difficulté, fin on voyait qui avait, voilà, y avait des difficultés, la famille était très réfractaire, à ce qu'on pouvait leur dire par rapport à leur enfant et tout ça et quand on voit qu'en grande section, on a vraiment une famille qui est vraiment partenaire de l'école, hyper satisfaite, même pas parler de satisfaite mais comment dire, contente d'avoir été bien entourée et bien conseillée et quand elle te dit à la fin de l'année, bah merci de ce que vous avez fait, c'est vrai que ça a été long voilà, là oui ça fait, tu te dis j'ai vraiment eu un impact sur cette famille, sur ces trois années grâce aux équipes éducatives et ça c'est appréciable. Là récemment, on a eu un enfant qui est arrivé sur l'école, avec un GEVASCO, dans son ancienne école, ça s'était très mal passé, les parents sont arrivés hyper réfractaires à l'école, pas en confiance en tout cas, on l'a senti et là on est au mois de février et ils sont avec nous. Ils nous l'ont dit lors d'une équipe éducative, on est vraiment content depuis qu'il est dans cette école, alors c'est pas pour mettre en concurrence l'autre école, pas du tout, mais c'est surtout qu'on se dit qu'on a réussi à leur redonner confiance en l'institution et bah ça oui c'est satisfaisant et puis c'est surtout de voir que l'enfant a évolué en positif donc ça c'est hyper satisfaisant parce que je le voyais pas forcément en tant qu'enseignante. Sur l'année, tu vois moins l'impact que tu peux avoir, tu le vois un petit peu pour certains enfants mais voilà ça survole un peu plus alors que quand t'es directrice, tu vois l'évolution sur... parce que tu suis les dossiers sur trois ans de scolarité et tu mesures vraiment l'impact et là c'est plus gratifiant ouais, c'est plus appréciable. Voilà, petite réussite.

Nous : D'accord. Et justement par rapport à tout ça, qu'est-ce qui pourrait faire que tu te sentiras plus compétente ? De quoi aurais-tu besoin ?

Directrice 2 : De temps. De temps. J'aurais besoin de temps, ouais du temps en fait. Parce qu'après, je pense globalement avoir toutes les billes pour bien faire ma fonction. Pas la première année, t'es à flux tendu tout le temps mais c'est parce qu'on manque de temps. J'aurais plus de temps, j'aurais plus de temps aussi pour me former... Parce qu'il y a plein de choses qui nous sont offertes, on peut faire des auto formations, s'investir dans plein de choses et tout mais il faut avoir le temps nécessaire. Après je, c'est là aussi où je me remets souvent en question, où je me dis, peut-être que je travaille pas de la bonne manière, est-ce que je suis efficace dans ma manière de travailler ou alors j'en fais trop ou peut-être pas assez, voilà, mais j'ai pas les réponses à ces questions. Donc ouais peut-être du temps, un peu plus d'accompagnement aussi. Bah après tout le monde n'en aurait pas besoin ni l'envie mais moi parfois oui j'aimerais bien être un peu plus accompagnée ou au moins... et puis avoir un peu de soutien aussi de la part de l'institution parce que nous on reçoit que le négatif, en général on a que des doléances, que du négatif, c'est rare quand on a des choses positives. Parce que en général quand les enseignants viennent te voir c'est parce que y a quelque chose qui va pas, quand les ATSEM viennent te voir c'est parce que quelque chose ne va pas, les parents quand ils viennent te voir c'est parce que y a quelque chose qui va pas, donc tu, t'as toujours du négatif et t'as rarement du positif donc quand c'est positif on le prend et avec plaisir alors ouais on n'a pas beaucoup, alors si de temps en temps, des mails de l'inspection qui nous remercie de notre investissement mais c'est pas ça en réalité dont on a besoin, c'est d'un vrai soutien quand on est en difficulté, de oui, d'un vrai soutien, pas juste d'un appel téléphonique pour nous dire tu fais ça et après tu te débrouilles quoi. C'est quelqu'un qui vienne se déplacer dans l'école... et sentir aussi qu'on est soutenu parce que parfois, de par l'institution, on se sent pas forcément soutenu mais plutôt bridé, parce qu'on se sent pas vraiment en confiance, parfois avec les conseillers pédagogiques, parce que si t'es en difficulté tu sais que tu fais des choses parfois un peu hors des clous et ben on fait pas forcément appel à eux parce que le discours qui va être retenu c'est pas bah on est là pour t'aider et t'accompagner c'est bah non mais là c'est pas bien ce que tu fais, faut pas le faire. Faut que tu fasses ça, faut que tu respectes, alors que parfois c'est pas de... on le sait mais on aurait besoin de plus de conseils pratiques. C'était quoi la question ?

Nous : C'était qu'est-ce que tu aurais besoin pour te sentir plus compétente donc t'as dit du temps et de l'accompagnement.

Directrice 2 : Du temps ouais et de l'accompagnement puis continuer d'avoir une formation aussi un peu fin y a plein de trucs pour être plus compétent. De l'uniformisation aussi au niveau national ou même ne serait-ce que départemental, d'un département à l'autre ça change. Ouais puis beaucoup de temps, beaucoup de temps pour mieux faire les choses ou en tout cas se sentir moins pressé, moins pressé par tout et ouais de la formation continue alors ça commence à se mettre en place quand même hein. Là on va avoir des animations pédagogiques spéciales directeurs, etc après on sait pas ce que ça va donner non plus donc à voir, à voir le contenu qu'ils vont nous proposer mais des choses utiles parce que y a beaucoup de choses, on peut lire des, fin on peut... on a besoin

de concret quoi. Un peu comme votre formation.

Nous : Ok. Est-ce que ça t'arrive par contre de te dire bon cette fois-ci j'ai mal fait mon travail ou je me sens pas à l'aise avec ce que j'ai fait ?

Directrice 2 : Bah oui souvent hein, souvent. Mais après j'ai pas d'exemple... j'ai pas trop d'exemple... Bah si comme je l'ai dit tout à l'heure hein, lors des rendez-vous parents, souvent je me pose la question est-ce que j'ai bien fait. Alors j'ai rarement un sentiment d'insatisfaction parce que j'aime bien avoir le sentiment de contrôler les choses donc j'anticipe beaucoup pour éviter d'être prise au dépourvu. Donc là cette année, je me suis pas sentie trop, fin complètement incompétente mais la première année oui, la première année, t'es lâchée, t'es lâchée un peu dans l'arène comme ta première année dans une classe quand t'es stagiaire donc bah là y a des moments où tu te dis j'ai pas les compétences pour assumer, pour assumer tout ça, je sais pas comment faire alors t'improvises mais bon en général l'improvisation c'est jamais... fin c'est tout ou rien soit tu tapes dans le mille soit t'es complètement à côté, donc non après y a pas de réel moment où je me sens complètement incompétente mais y a des moments où bah je me sens pas forcément très à l'aise sur le sujet mais je dois faire semblant d'être très à l'aise sur le sujet donc bah c'est un peu contre ta propre éthique et même tu vas tenir un certain discours aux familles bien enjolivé, qui correspond à l'institution alors que tu sais qu'en pratique c'est pas la réalité alors là oui t'es un peu en dissonance, en désaccord avec toi-même bon ça n'impacte que toi-même mais non globalement je me suis jamais sentie trop incompétente alors je discute beaucoup moi avec les collègues du coup quand j'ai quelque chose qui me travaille, j'en parle et du coup ça passe mais pareil j'ai appris à faire attention à ce que je peux dire aussi parce que moi une fois que j'en ai parlé je passe à autre chose mais pour certains collègues ça a pas le même impact, ils ont pas la même capacité d'absorption et ce que tu vas leur partager ça va beaucoup les impacter alors que y a pas de raison fin ça va beaucoup plus les impacter que ce que moi ça va m'impacter. Je sais qu'une fois que j'en ai parlé, je passe à autre chose. Alors parfois quand j'ai des doutes sur ce que j'ai fait, je demande, je demande à mes collègues qui sont plus expérimentés aussi, il faut pas se leurrer, je sais pas forcément tout, même en tant que directrice j'ai eu la formation, je sais beaucoup de choses par rapport à d'autres mais je sais pas tout et j'apprends, j'apprends de mes erreurs hein.

Nous : Pour terminer, on arrive à la fin, si la direction d'école était considérée à part entière, est-ce que tu penses que c'est quelque chose qu'il faudrait qu'il soit mis en place ?

Directrice 2 : Mais je pense que c'est un métier déjà à part entière, c'est un métier à part entière et c'est, en fait c'est compliqué, c'est difficile parce que... moi j'adore être en classe, je commence aussi à apprécier le travail de direction même si je me pose souvent la question si je vais rester directrice mais en même temps je sais pas si j'accepterais bien de repasser sur un statut d'enseignante en sachant tous les rouages. Tu vois quand t'as fait à ta manière et que t'arrives alors tu sais, ça dépend, je sais pas comment je vivrais le fait de rebasculer en tant qu'enseignante sur une

autre école en tant qu'enseignante. Je sais pas comment je m'approprierais la chose. Mais je trouve que c'est vraiment un, oui c'est un métier à part et la difficulté quand t'es juste déchargée, quand t'es pas que directeur c'est que t'as la double casquette et que tu dois constamment jongler entre les deux et tu me demanderais aujourd'hui de choisir, je sais pas, je sais pas lequel je choisirais. Parce que après j'apprécie aussi, même si c'est lourd et tout, y a plein de facettes de la fonction de direction que j'apprécie hein. De voir cette évolution tout ça, c'est appréciable mais j'aime bien aussi être en classe mais bon... voilà je sais pas trop, je pense que c'est un vrai métier. **Ce serait bien que ce soit reconnu, ce serait bien que ce soit vraiment reconnu. Et puis peut-être plus clair aussi aux yeux des autres de tout ce qu'on peut faire parce que c'est un peu caché donc oui que ce soit reconnu** après que ce soit un métier en lui-même qu'il y ait que des directeurs qui soient que directeurs et pas dans les classes je sais pas si ça pou... fin je sais pas... je suis mitigée. Parce que l'avantage quand même d'être en classe, c'est que bah t'es un enseignant aussi comme les autres donc c'est plus facile de partager les difficultés des collègues et voilà on est tous un peu dans la même galère entre guillemets alors que si t'es, mais c'est à quoi sont confrontés les directeurs complètement déchargés hein souvent directeur complètement déchargé bah les collègues ils leur disent bah ouais mais toi t'as pas de classe. Voilà et effectivement je pense qu'au bout d'un moment aussi, un peu comme les conseillers pédagogiques ou les inspecteurs qui ne sont pas dans les classes donc ils voient pas la réalité, la difficulté du terrain, t'es un peu en dehors et du coup bah t'arrives avec tes gros sabots et tes belles idées mais quand t'es toute la journée avec 30 élèves bah t'arrives pas forcément à faire ce qui est très joli sur le papier. Donc je trouve ça bien d'être à la fois enseignant à la fois directeur mais en même temps de pas avoir ouais de statut à proprement parler ça porte aussi préjudice parce que ben tu survoles un peu tout, t'imposes vraiment rien, tu jongles quoi. Tu te débrouilles un peu donc oui reconnaître la fonction oui, un peu plus de reconnaissance de manière globale oui mais après en faire un métier je sais pas.

Nous : Et est-ce que par cette reconnaissance tu aimerais être supérieure hiérarchique de tes collègues ?

Directrice 2 : Non. Fin non fin... je sais pas. Franchement je sais pas, je sais que ça divise beaucoup, ça divise beaucoup les directeurs en même temps le risque d'être supérieur hiérarchique c'est d'avoir le statut un peu de petit chef et ça peut, ça peut avoir des dérives un peu comme partout mais c'est déjà le cas, y en a, il peut y avoir des directeurs un peu, qui se sentent un peu au-dessus, un peu petit chef avec qui ça se passe mal et à l'inverse, y a de tout. C'est comme dans les enseignants. Après avoir le statut de supérieur hiérarchique auprès des collègues c'est encore plus de responsabilités. Moi je trouve que des responsabilités on en a déjà assez. Par contre que l'inspecteur soit un peu plus présent auprès des collègues oui ça pourquoi pas. Après qu'on ait une trame fin y a un référentiel de compétences et tout mais tout le monde l'oublie avec les années. Je sais pas si... Puis comme j'aime pas trop trop imposer, ça simplifierait les choses parce que tu te dis c'est moi qui ai le dernier mot, donc je vous ai dit comme ça et vous faites ça et puis c'est tout mais au final on y arrive sans avoir ce statut de supérieur hiérarchique alors qu'est-ce qu'il apporterait en

réalité ? Ce statut de supérieur hiérarchique je sais pas. S'il apporte du temps de décharge supplémentaire, une rémunération à la hauteur oui pourquoi pas et encore. Je pense que du coup le relationnel, le travail en équipe serait plus le même si tu sais que t'es responsable, si tu sais que t'es supérieur c'est comme si on te demandait de travailler en équipe avec ton inspecteur, tu vas pas avoir la même relation de confiance que si c'est un collègue. Donc bon je sais pas après moi en plus je sais que dans l'équipe si je demande quelque chose en général, tout le monde le fait fin ça râle un peu mais tout le monde le fait donc je sais pas si j'apprécierais d'être supérieure hiérarchique, ça me gênerait un peu. Ou alors si mais si j'étais que directrice et pas enseignante.

Nous : Bon bah d'accord, c'est terminé.

Attends, moi je vais poser une petite question ! Et du coup maintenant qu'on a parlé de tout ça, pour conclure, j'aimerais te demander si ton sentiment d'efficacité personnelle ça joue sur ton bien-être ou ton mal-être.

Directrice 2 : Bah oui oui oui ça joue. Fin tout est, tout est lié mais oui oui oui ça joue beaucoup sur le bien-être ou le mal-être fin quand en fait... Je passe rarement des bonnes journées fin si je passe des bonnes journées au travail,, etc mais quand je rentre le soir je suis exténuée fin ça a un impact fort sur ma vie personnelle et ça je le déplore parce que ça me dérange fortement de voir l'impact que ça a sur ma vie personnelle parce que je me dis que j'avance, j'avance un peu dans l'âge, peut-être que bientôt je voudrais fonder une famille et je me dis le jour où j'aurai des enfants en bas âge je sais pas comment j'arriverai à gérer la direction, la classe c'est pas un souci mais à gérer la direction, la classe et ma vie personnelle. Ça empiète beaucoup. En fait je fais des horaires pas possibles, je rentre il est 19h30 tous les soirs, je travaille, alors maintenant j'arrive à me dégager du temps mais en général je travaille au moins 2-3 heures le mercredi et au moins aller au minimum 2-3 heures le weekend, ça dépend des périodes mais c'est surtout que les soirs en semaine quand je rentre je suis fatiguée physiquement mais ça c'est par la classe des petits et émotionnellement par la sursollicitation qu'on a constamment dans la journée. T'arrives le matin à 8h30 et t'as le téléphone qui sonne, l'ATSEM qui te dit que y a une lampe de cassée, l'insitit qui arrive pas à faire marcher la photocopieuse, tu vois entre 8h30 et 9h t'as géré déjà une dizaine de petits problèmes et c'est ça toute la journée. Et du coup je rentre le soir je suis épuisée et ça a un impact ouais sur ma vie personnelle parce qu'après bah comme tous les gens fatigués quand ils rentrent, je suis pas agréable, je souris tout le temps quand je suis à l'école mais quand je suis à la maison, je fais la gueule, voilà et bon et quand ton conjoint il te dit non mais attends t'es jeune, t'as même pas 30 ans et t'as vu dans quel état déjà tu es, tu vas pas pouvoir tenir comme ça toute ta carrière. Tu devrais te réorienter parce que j'ai pas un discours forcément fin j'aime mon métier mais j'ai pas forcément un discours positif sur la réalité du terrain à la maison parce que je suis trop prise, voilà c'est trop prenant. Et du coup quand bon on te dit ça... ça fait un peu réfléchir. Tu te dis est-ce que tu vas tenir encore 40 ans voilà ou est-ce que c'est la bonne manière de faire ? Fin ça c'est un peu un sentiment généralisé, je suis sur les réseaux, il y a un groupe de directeurs d'écoles sur *** pour ne pas le nommer, tous les directeurs de France et tu vois que c'est vraiment un sentiment partagé par beaucoup, une sorte

ouais d'épuisement. Tout le monde tient parce que tout le monde a à cœur de bien faire son métier. C'est ce que je disais à mon copain du coup et même lui il dit tu pourras pas te réorienter parce que t'aimes bien ce que tu fais. J'aime bien mon métier mais j'aime pas les conditions dans lesquelles je l'exerce voilà. C'est là toute la nuance. Mais après y a plein de paramètres hein pas que liées à la fonction de direction hein, la surcharge des classes,, etc donc j'aime bien mon métier mais j'aime pas les conditions dans lesquelles je travaille même si on a beaucoup de chance à *** et on est quand même assez privilégié au niveau de l'environnement déjà. Il faut savoir relativiser. On est quand même assez privilégié mais ça reste... c'est pas un travail où t'es toute la journée derrière ton bureau, derrière l'ordinateur... Ça a beaucoup plus d'impact puis même ouais ça a beaucoup d'impact au niveau... mais après ça dépend beaucoup des personnalités aussi, je m'investis beaucoup et du coup ça me touche beaucoup quand il y a quelque chose qui va pas dans mon... quand ça se passe mal ou pas comme je l'ai prévu et puis je me sens vite, même si c'est pas le cas de l'extérieur, je me sens vite débordée ouais sursollicitée, etc et du coup à la maison, un peu comme les enfants, ça décharge et bon là ouais tu te dis, c'est pas... ton travail c'est pas ta vie quoi et bon bah parfois ça se confond un peu donc c'est frustrant.

Nous : Cette fois c'est bon. Merci !

Entretien Directrice 3

Nous : Le sujet du mémoire c'est, on se demande en quoi votre sentiment d'efficacité personnelle ça vous affecte en tant que directeur ou directrice et ça joue sur votre bien-être ou mal-être.

Directrice 3 : D'accord.

Nous : Du coup tu vois à peu près ce que c'est le sentiment d'efficacité personnelle ?

Directrice 3 : Ouais. Fin je pense, quelle est votre définition sinon ?

Nous : Bah en gros c'est le fait que tu te sentes compétente ou non et les raisons pour lesquelles tu te sens compétente ou non.

Directrice 3 : D'accord.

Nous : Est-ce que tu pourrais te présenter en tant que directrice ?

Directrice 3 : Alors... Je suis directrice depuis 3 ans. J'ai commencé par faire un intérim de direction et à l'issue de l'intérim de direction j'ai été mise sur liste d'aptitude et j'ai enchaîné par la direction fin j'ai eu le poste. Ça fait que 6 ans que je suis enseignante, avant j'étais ingénieure donc j'ai fait un changement de carrière et je suis passée par les 3 premières années, enfin ça fait 7 ans que je suis enseignante et je suis passée par les 3 premières années par de l'élémentaire et j'ai commencé de la maternelle il y a bah 3 ans, 5 ans fin pas tout à fait 5 ans. Voilà. Et... qu'est-ce que vous-voulez que je dise ?

Nous : La liste d'aptitude donc ça veut dire que tu as passé l'entretien c'est ça ?

Directrice 3 : Alors non, non parce qu'en fait, normalement pour être directeur tu passes l'entretien,, etc, fin t'as d'abord un avis de l'inspectrice, tu passes l'entretien et après t'es sur liste d'aptitude ou pas, ça veut pas dire que tu seras directeur, ça veut dire que t'es que potentiellement possiblement directeur. Sauf que moi vu que j'avais fait l'intérim de direction, en fait c'était un peu compliqué sur l'école avec l'ancienne directrice et du coup je suis arrivée dans l'école alors que c'était, voilà le climat était très tendu. Et Mme *** a été contente de moi et donc elle m'a mis un avis positif et elle a je sais pas comment avec cet avis positif j'ai pu ne pas passer l'entretien. Donc je suis passée directement sur liste d'aptitude à la fin de l'année.

Nous : D'accord. Et est-ce que tu as eu la formation ?

Directrice 3 : Alors pas en entière parce qu'avec le Covid on a été coupé. Mais, en fait, il me

manque en fait le dernier, le tout dernier. En fait la formation c'est trois semaines dès que tu es nommée, donc en juin. Là j'ai été nommée, je suis partie en formation, fin non d'abord je suis partie en formation donc je pensais que je l'avais et j'étais, j'ai eu les résultats du mouvement après et après il y a eu une semaine en octobre et après il y a encore deux semaines en mars-avril, quelque chose comme ça et la dernière on l'a pas faite parce que bah avec le Covid en fait l'année dernière on pouvait pas finir. Donc oui, j'ai eu une bonne partie de la formation.

Nous : Et est-ce que tu l'as trouvée intéressante, est-ce qu'elle t'a servi ?

Directrice 3 : Ouais. Ouais, je l'ai trouvée intéressante, déjà par le fait qu'on avait, qu'on a rencontré d'autres directeurs alors ce qui était compliqué c'était que pendant la formation fin finalement les 3 semaines parce que c'est là où on a eu le plus d'échanges. C'est que en fait y avait beaucoup de directeurs qui n'avaient pas de classe qui n'avaient pas fait de direction donc du coup avec ceux qui avaient déjà une direction qui avaient déjà été dans le grand bain bah voilà on discutait déjà de choses qui étaient intéressantes et on faisait un peu peur aux nouveaux directeurs donc voilà. Ouais après ça a été intéressant. Après voilà le problème c'est que c'était à un moment où je me suis retrouvée les 3 dernières semaines de juin en formation, donc pas à l'école, les 3 dernières semaines c'est-à-dire que c'est le moment où tu rends les cahiers, tu rends les machins fin voilà, c'était des moments très où y a beaucoup de choses à faire et encore heureusement on avait fait notre spectacle fin mai mais voilà, c'est un moment qui est quand même intense dans l'école et du coup j'étais en même temps en formation et en même temps en train de gérer mon école, notamment la canicule, le fait que les écoles étaient fermées parce qu'on n'avait pas de... Donc voilà ouais mais sinon c'était sympa, c'était sympa. Et en octobre on a fait, c'était une semaine et là on avait un truc où on faisait des jeux de rôles et les CPC, c'est les CPC qui faisaient les jeux de rôles et qui mimaient des situations dans lesquelles on pourrait être confronté et en fait c'était intéressant parce que voilà, ça nous mettait vraiment en situation d'un parent qui se met à hurler dans la cour, d'un parent qui se met à taper un enfant, fin tu vois, des trucs, un mec armé qui se présente devant l'école, c'était sympa fin c'était sympa dans le sens où au moins c'était vivant, c'était pas juste... voilà parce que le côté amphi complet, voilà, c'est...

Nous : D'accord. Donc est-ce que tu peux nous décrire un petit peu comment tu vis le fait d'être directrice ?

Directrice 3 : La première année j'étais très investie d'un point de vue tout ce qui était administratif, c'est-à-dire qu'en fait il fallait tout faire, y a pas grand-chose qui était mis en place donc du coup tout ce qui était classement, tout ce qui est l'ordinateur, donc faire une arborescence dans l'ordinateur, mettre au numérique y avait beaucoup beaucoup de choses à faire d'un point de vue organisationnel dans l'école. Donc c'est vrai que ça m'a pris pas mal de temps la première année, j'ai voilà puis c'était intéressant de tout mettre en place. Après, à partir de la deuxième année, donc ça fait 3 ans que je suis directrice, bon bah une fois que c'était mis en place, c'est le train-train quotidien. Donc y a des trucs intéressants tout comme y a des trucs embêtants.

Nous : Tu peux dire des mots...

Directrice 3 : Chiantis ! Non y a des trucs où tu... Non alors j'ai la chance d'être dans une école assez simple dans le sens où j'ai pas de problème avec les parents, l'ambiance est très bonne avec les parents donc évidemment y a toujours quelques conflits à gérer entre les parents les enseignants, entre parents mais globalement j'en ai très très peu donc finalement tout ce côté conflictuel, moi j'en ai pas beaucoup, j'en ai pas dans l'école. Pareil avec la mairie, c'est pas du tout, avec les services périscolaires c'est pas du tout conflictuel. Donc pareil, tout ce côté-là, pour l'instant c'est cool, c'est vraiment cool. Donc ce point-là ça va, après... C'est plus dur cette année que les autres années parce que j'ai doublé mes effectifs d'enseignants, je suis passée de 3 enseignants sur l'école à 6, 5, donc 2 autres enseignants, je suis passée à 4 donc plus les ATSEM, donc j'avais 4 ATSEM jusqu'à y a très peu de temps donc ça fait mine de rien un effectif d'adultes qui est important pour une école de 3 classes et finalement, la direction avec des temps partiels, c'est pas la même qu'avec 2 temps pleins. Parce que 2 temps pleins, il suffit que voilà que y ait une récréation et on se dit bah tiens on ferait bien ça, on ferait bien ça puis hop, voilà y a pas besoin d'avoir des moments vraiment formels ou avec des comptes rendus, etc parce qu'on était là toutes les 3 et on pouvait se dire les choses facilement. Tandis que là, avec des temps partiels, avec deux temps partiels donc 4 enseignants, du coup ça c'est qui est là, quel moment, c'est le jour de qui, ah oui mais là c'est le jour de machin donc il faut faire le conseil d'école à cet endroit... Voilà, c'est un peu plus, d'un point de vue organisationnel c'est un peu plus lourd et moins fluide. C'est ça. Par exemple, je me suis aperçue que *** savait pas qu'il fallait faire les affiches pour la tombola. Voilà, c'est parce que moi je lui ai pas forcément dit parce qu'elle était pas là la semaine dernière et que quand j'ai dit faudra penser aux affiches bah elle était pas là et j'ai pas forcément envoyé de mail pour ça. En fait, je pense qu'il faudrait que je sois beaucoup plus procédurière avec ces 4 enseignants que je ne le suis. Parce que c'est pas non plus mon... Mais vraiment fin voilà j'écris les comptes rendus, etc mais je suis pas assez procédurière, je serais dans une très grosse école de toute façon ça coulerait de source et là c'est le, de passer d'une petite école à plus de classes. Voilà, après... la première année j'avais que des PS donc c'était facile, je faisais ma direction l'après-midi pendant qu'ils dormaient donc c'était pas très intéressant d'un point de vue pédagogique parce que des PS c'est pas hyper intéressant, fin c'est pas que c'est pas hyper intéressant mais c'est moins riche que peuvent l'être les moyens et les grands. Mais d'un point de vue pédagogique et d'un point de vue préparation, projets, etc. Mais bon du coup j'avais tous mes après-midis pour ça et du coup c'est peut-être pour ça d'ailleurs que je me suis occupée vraiment de l'organisation de la direction. Après, j'ai plus voulu de petites sections pures et du coup j'ai pris des petits moyens bah depuis deux ans j'ai des petits moyens et du coup j'ai pas les après-midis pour préparer. Donc là, j'ai plus de temps, donc du coup bah c'est le weekend, la semaine, etc. Et autant l'année dernière je pense que mes élèves en pâtissaient, d'ailleurs j'étais frustrée parce que je trouvais que soit je m'occupais vraiment de la direction et dans ce cas-là bah je, c'est pas que je laissais tomber mais j'étais moins disponible pour faire des projets dans ma classe et cette année, bah peut-être parce que c'est la troisième année

de direction et que je sais ce qui va tomber et que, fin l'année dernière on avait le covid en plus mais bon... Et voilà, mais j'avais pas envie de délaissier ma classe. Ou alors l'année dernière j'avais 12 petits et, non 13 petits et 6 moyens, donc j'avais pas beaucoup de moyens et puis du coup y avait une classe entière de moyens à côté, donc je pouvais délaissier mes moyens, les laisser dans la classe d'à côté fin voilà y avait un petit accord qui s'était fait avec l'ancienne enseignante et j'étais encore beaucoup prise par la direction. Cette année, j'ai beaucoup plus de MS, j'ai tous les moyens de l'école, donc ça s'est inversé et j'ai pas du tout envie qu'ils en pâtissent fin voilà, donc je mets plus l'accent sur ma classe c'est-à-dire que d'abord c'est ma classe et la direction ça vient dans un deuxième temps. Ce qui était pas forcément le cas les années précédentes. Et j'assume, parce que voilà, parce que c'est la classe d'abord et que je préfère la classe à l'enseignement euh à la direction, je préfère ma classe. Donc voilà, plus de la frustration dans un premier temps de laisser ma classe, après des fois je, y a des choses que j'étais que je devrais faire et que par manque de temps je les fais pas, parce que la priorité est sur ma classe, comme par exemple... Hier il y a eu le conseil d'école et ils m'ont dit, oui il y a pas marqué sur le panneau d'affichage à l'entrée y a pas marqué vous devez être masqués, le petit pictogramme vous devez avoir vos masques. Alors j'ai regardé oui effectivement il y était pas le petit pictogramme et y a certains parents qui rentrent non masqués dans vos classes. Et du coup, bah effectivement y avait pas le pictogramme et j'aurais dû mettre le pictogramme. Bon... j'ai mis le pictogramme ce matin, voilà. Mais après oui je suis en défaut parce que j'ai pas mis le pictogramme faut avoir des masques mais voilà, j'avais d'autres choses à faire et c'était pas ma priorité de mettre le pictogramme et quand moi j'ai un parent, ça m'est arrivé une fois là, que y a un parent, un papa qui n'était pas masqué qui avait mis son tour de cou comme ça, donc bah je l'ai grondé et puis voilà ça s'est arrêté là et donc je, c'est vrai que ça m'a... Vu qu'on est une petite école jusqu'à maintenant en fait tu t'occupais de ta classe et c'est vrai que le côté école jusqu'au confinement dernier était moins, fin comment dire... Vu que les enseignants vraiment géraient leur classe, je sais pas comment l'expliquer. Les enseignantes étaient là depuis 25 ans chacune donc si tu veux la classe, elles la connaissaient par cœur, elles connaissaient tous les parents, bien mieux que moi d'ailleurs, c'était pas pareil. Et le fait qu'on change d'enseignants totalement, du coup pour les parents je suis la seule référence, la seule référence de l'école, je suis devenue la seule référence de l'école et du coup, du coup ils me demandent plus de choses peut-être que j'avais, voilà comme là les masques. Donc du coup je fais intervenir la policière municipale dès que je peux, donc voilà.

Nous : D'accord. Donc si j'ai bien compris t'as pas de décharge ?

Directrice 3 : Non, je n'ai aucune décharge.

Nous : D'accord donc comment ça marche ?

Directrice 3 : Bah j'ai pas de décharge...

Nous : T'as des jours de temps en temps c'est ça ?

Directrice 3 : J'ai 4 jours en première période à répartir, sachant que là avec le Covid, j'ai beau demander des jours, mais y a pas de remplaçant donc de toute façon... et après j'ai 6 jours à répartir sur l'année, sur le reste de l'année. Sachant que sur les 6 jours, bah j'en prends aucun jusque-là et là je commence à en prendre pour faire les inscriptions donc là je m'en sors bien j'ai les inscriptions entre midi et deux ou le soir et du coup pour faire des inscriptions pour le marché aux plantes, je demande toujours un jour pour organiser le marché aux plantes, quand on a la, quand on fait un spectacle, je demande fortement un jour le jour du spectacle pour voilà, pour tout, c'est au compte-goutte quoi, vraiment au compte-gouttes. Voilà.

Nous : D'accord.

Directrice 3 : Du coup je fais la décharge de direction, je la fais entre midi et deux et le soir et le weekend. Ce qui est le plus embêtant, fin ce que j'ai fait remonter parce qu'on a eu un truc de direction y a quelque temps, c'était quand, c'était pas l'année dernière, c'était l'année d'avant, non c'était l'année dernière, où en fait ils ont réuni tous les directeurs pour pouvoir discuter justement de tous les problèmes de directeurs et du malaise qu'il y avait chez les directeurs. Et à ce moment-là on a un peu tous dit ce qui avait comme, ce qui était embêtant, le fait qu'on soit dérangé tout le temps, que des fois on est en classe et que on est censé être sur le temps de classe et qu'on est quand même dérangé, ce qui m'arrive aussi, mais et que voilà, qu'on délaisse notre classe souvent pour la direction et que c'est quand même pas cool pour les enfants parce que mine de rien notre métier premier c'est d'être enseignant. Mais ce que je trouve dommage du fait que j'ai aucune décharge c'est que je peux pas être aux portes, y a des parents que je ne vois jamais. Parce que je ne peux pas être au portail accueillir les parents parce que je suis dans classe puisque j'ai aucun jour où je pourrais être déchargée et où je pourrais être au portail pour accueillir tous les parents et mine de rien, être au portail, fin ça désamorce beaucoup de problèmes, de parler comme ça ça désamorce. Alors jusque-là ça va parce que tous les élèves je les ai eus, tous à peu près à part les nouveaux, à part les quelques nouveaux, je les ai eus. Bon là maintenant vu qu'on a que des doubles niveaux, y a certainement des élèves que je n'aurai pas eus, donc il y a des parents que je ne connais pas ou que je connais pas très bien ou même pas du tout, y a des parents je sais même pas à quoi ils ressemblent. Et ça pour le coup ça va poser problème parce que y a aucun moment où je vais pouvoir me décharger pour être là, juste une présence en fait, ça je peux pas, donc ça c'est dommage, j'aurais pas besoin de beaucoup de décharge mais que j'ai des moments par exemple une demi-journée fixe et je sais qu'à cette demi-journée je vais faire les comptes, je vais faire tout l'administratif et je vais pourvoir voilà. Parce que des fois moi bah les comptes je les fais que avant le conseil d'école parce que j'ai pas le temps des les faire avant et du coup je me prends le weekend à faire les comptes. Voilà, je pourrais faire de façon plus régulière.

Nous : Donc tu parlais du relationnel et comment tu te sens toi par rapport à ça, par rapport à ta

compétence, est-ce que tu te sens bien aussi ? Parce que tu parlais du relationnel, les enseignants, le périscolaire, la mairie et il nous manque du coup...

Directrice 3 : [Et les parents.](#)

Nous : Et les parents aussi. Et il nous manque aussi du coup la hiérarchie et l'équipe, que ce soit les enseignants et les ATSEM.

Directrice 3 : Alors la hiérarchie en fait si t'as pas de problème dans ton école généralement t'as pas trop de relations. Si tu, fin voilà, j'ai peu de relations avec ma hiérarchie, avec mon inspectrice. Donc, parce que y a pas de souci dans l'école et parce que je touche du bois y a pas eu à intervenir, elle a jamais eu à intervenir dans l'école. Donc ça c'est plutôt bon signe quand t'as pas de relations avec la circonscription. Après, avec les ATSEM ça se passe très bien, ce qui est pas le cas dans toutes les écoles. Parce que j'ai des ATSEM qui sont pas dans le, dans la polémique et ça du coup c'est appréciable, c'est-à-dire que si y a un truc qui va pas elles vont me le dire et j'ai un retour comme quoi on peut parler avec moi donc du coup, c'est je pense que je, qu'on désamorce des choses parce que le fait que ce soit cool quoi fin c'est pas, après... avec la mairie pareil, je connais pas le maire, etc mais tout ce qui est périscolaire, en fait je les connais donc du coup je pense qu'elles me font confiance et je leur fais confiance c'est-à-dire qu'elles savent que si elles ont quelque chose à me dire elles viennent me le dire et vice-versa. Un exemple, on est parti en sortie scolaire là mardi dernier, mardi, et tout d'un coup y a la directrice du périscolaire qui vient me voir catastrophée en me disant mais tu pars en sortie scolaire, genre mardi matin ou lundi soir, tu pars en sortie scolaire mais tu m'as pas prévenue, bah je t'aurais prévenue mais là de toute façon je t'aurais prévenue si ça t'impactait mais là on reviendra avant, on reviendra avant la cantine donc, ah oui, elle me dit oh je me disais bien aussi que si jamais tu m'aurais prévenue si y avait quelque chose. Fin voilà, ça c'est une bonne relation. Pareil avec le service de la mairie, ça se passe bien, des fois je râle, des fois ils râlent mais bon ça se passe bien. Non mais rien de, j'ai rien à leur reprocher et voilà à partir du moment où tu acceptes les contraintes que eux ont et que tu te mets à leur place en fait, finalement tu te dis ils font de leur mieux, on fait de notre mieux et puis... Voilà. Après, les enseignants c'est plus compliqué, je t'avoue... C'est plus compliqué parce que t'es ni leur responsable hiérarchique, t'es ni... T'es en même temps faut que ça se passe bien parce que sinon c'est sur toi que ça retombe donc du coup, faut gérer le truc de telle façon que ça se passe bien mais sans te placer au-dessus, fin je sais pas comment vous expliquer. Tout comme les ATSEM, des fois, t'es pas leur responsable hiérarchique non plus parce que c'est la mairie leur responsable hiérarchique mais en même temps t'es responsable d'eux pendant le temps scolaire mais en même temps faut pas les froisser parce que c'est des gens qui sont fonctionnaires donc c'est pas des gens qui partiront, donc il faut que ça se passe bien. Mais c'est pareil pour les instits, il faut que ça se passe bien donc faut que tu fasses en sorte que ça se passe bien, sans qu'ils prennent la mouche, sans qu'ils soient... donc en fait c'est tout un art. C'est tout un art, et pour l'instant avec les ATSEM ça se passe bien parce qu'elles communiquent et qu'elles savent qu'elles peuvent dire les choses et

que moi je me gêne pas pour dire non plus. Et qu'elles savent que c'est pas, c'est jamais pour être méchante ou quoi que ce soit, jamais pour les rabaisser ou quoi que ce soit, donc. Mais parce que les ATSEM ça fait 3 ans que je travaille avec elles, donc du coup, depuis le temps... Les enseignantes elles sont toutes nouvelles, donc le temps qu'elles prennent leurs marques, etc et puis bah tu vas pas balancer des choses tout de suite, t'as pas de... c'est plus compliqué... c'est plus sur des œufs. Et puis avec les ATSEM y a pas de hiérarchie mais t'es quand même responsable d'elles sur le temps scolaire, avec les enseignants pas du tout. Le problème c'est que si ça se passe mal dans une classe, c'est sur toi que ça retombe parce qu'en fait les parents ils viennent tout de suite te voir en plus à *** c'est comme ***, ça vient, ça vient tout de suite ! Et du coup c'est à toi de calmer la situation et puis en plus vraiment si ça leur plaît pas ça passe tout de suite à la hiérarchie et donc c'est à ce moment-là que t'as une relation avec la hiérarchie qui commence à dérapier. Donc voilà, donc tu dois faire en sorte que ça se passe bien en amenant des solutions, sans en amener parce que t'es pas quand même le responsable hiérarchique et tu dois, et t'as aucun, aucune légitimité à... En plus, l'année, alors je peux passer à des années précédentes, c'est que j'avais deux enseignantes qui étaient sur un départ à la retraite donc des enseignantes qui avaient 42 ans de carrière donc à qui tu n'es censée rien apprendre et puis alors moi j'arrivais j'étais beaucoup beaucoup plus jeune, petite jeunette, fin petite jeunette façon de parler mais voilà qui arrivait par rapport à elles. Donc pour le coup, t'as rien à leur dire et t'es puis surtout pas, autant te dire que les préretraités t'avais pas... Donc il fallait amener le fait qu'avec ces parents-là ça se passait pas très bien et que bon ok ils avaient leurs torts je suis d'accord mais que bon des fois fallait peut-être mettre un peu de l'eau dans son vin mais bon fallait le dire de telle façon que la personne ne prenne pas la mouche, parce que sinon elle te dirait oh et ma petite cocotte, j'ai l'âge d'être ta mère donc voilà. C'est tout un... une danse à faire.

Nous : Et dans cette danse tu trouves que tu t'en sors bien ?

Directrice 3 : Euh moins bien cette année que les années précédentes. Moins bien cette année parce que... parce que je sais pas. Parce que je pense aussi que c'est une question de personnalité si tu veux. Certaines personnalités qui font que tu dois prendre plus d'eux que, peut-être que les années précédentes j'ai eu du bol quoi, on va dire. Donc bah avec les ATSEM j'ai eu du bol parce que c'est des personnalités où tu peux parler et voilà... mais écoute pour l'instant j'ai pas... ça se passe bien dans le sens où il y a aucun fait qui fait, par exemple j'ai pas d'accident dans la, fin j'ai aucun fait quantifiable qui montre que ça se... De l'extérieur je pense que ça se passe très bien fin... tu vois ce que je veux dire ?

Nous : Oui oui.

Directrice 3 : C'est compliqué comme question... Tu fermes la porte ? Non c'est bon ça va.

Nous : Tu avais parlé tout à l'heure un petit peu de l'aspect administratif, est-ce que tu peux un petit

peu développer et est-ce que du coup forcément est-ce que tu te sens compétente sur cet aspect-là ou non ?

Directrice 3 : Ouais ouais, c'est pas très compliqué là l'aspect administratif. Je pense qu'une fois, enfin pour ma génération, ça va de source en fait. Et puis bah j'ai eu une carrière avant qui faisait que je faisais déjà donc à partir du moment où tu maîtrises l'informatique en fait, ton administratif tu le fais sans problème. **Après, après c'est juste une question de tout se rappeler en fait de tout ce que t'as à faire. Voilà, t'as des fois des trucs qui passent à la trappe ou alors t'as pas vu que tu étais si... Par exemple pour le marché aux plantes, je me suis trouvée un peu, fin j'étais juste au niveau du timing, j'ai été juste au niveau du timing parce que j'avais des échéances avant et que du coup je me suis dit bon j'ai le temps et puis ouh ah non en fait j'ai pas le temps en fait c'est dans deux semaines ! Donc voilà, donc bon après c'est pas grave tu rattrapes la chose, tu rattrapes, c'est pas grave. Mais ouais, des fois je suis un peu juste, il faudrait un deuxième cerveau malgré toutes les aides informatiques que tu as, tu vois moi j'ai des rappels tout le temps sur **** fin tu vois j'ai des, j'essaye de tout tout tout noter mais tu vois y a des choses qui passent à la trappe, comme là, je devais faire une commande, je l'ai pas faite depuis... Parce que voilà, c'est pas la priorité du coup voilà. Après, d'un point de vue, en fait une fois que t'as organisé ton truc, une fois que tu connais ton, en fait ce qui était le plus long c'est d'organiser des trucs. Par exemple, là là-haut y a les noms de tous les enfants de l'école. Bon et ben en fait, là ça me prend plus beaucoup de temps de les faire à part les coller les couper, ça me prend plus beaucoup de temps de les faire parce que j'ai créé sous *** j'ai fait un tableur qui permet de récupérer tous les noms via ONDE et qui me fait automatiquement des étiquettes. Donc à partir du moment où t'as passé trois jours à faire ça et bah du coup ça va vite. Et plus ça avance, plus ça va vite. Si t'as pas de gros trucs comme j'sais pas le petit Covid, ça va ... **Après, des fois je me dis tiens je ferais, en fait si tu veux c'est peut-être moi, j'ai du mal à faire tout en même temps, c'est-à-dire penser à la classe, penser à la direction. Donc tout d'un coup je vais me mettre à la direction et je vais dire tiens il faut que je fasse ça, tiens j'ai eu une équipe éducative j'ai un dossier MDPH. Ce dossier MDPH ça fait presque un mois qu'il est là et ça fait presque un mois parce que les parents m'ont pas rendu les papiers. Le problème c'est qu'il faudrait, fin il faudrait que tous les jours je dise aux parents bah il me faudrait les papiers sauf que bah j'ai, je peux pas penser à eux tous les jours parce que j'ai autre chose à penser. Donc ça fait un mois et donc par exemple ce midi je me disais il faut vraiment là demander les papiers parce que écoute dans ce cas-là je vais faire ça ça ça pour les bouger un petit peu. Mais si j'avais une décharge toutes les semaines, toutes les semaines, le vendredi matin je les appellerais en disant ohhh le dossier là on perd du temps, ça fait un mois qu'on a perdu. Bon bah là j'ai pas de décharge donc j'ai pas le temps de poser ma tête en fait, de poser mon esprit pour penser aux choses qui sont en cours. Donc j'ai beau les mettre là, les mettre en devanture, voilà j'ai beau mettre les choses en devanture bah des fois il faudrait que je pose mon esprit ou alors il faudrait que je passe mon dimanche à poser mon esprit ici mais j'ai aussi une famille donc... donc en fait c'est faire le... laisser un temps pour chaque chose et j'avoue que cette année la direction passe après la classe je sais pas pourquoi cette année plus qu'une autre année. Peut-être parce que je suis plus à l'aise à la direction. Ou alors peut-****

être parce que l'année dernière avec le covid la direction m'a pris énormément de temps et du coup j'ai, j'ai été frustrée pédagogiquement, j'ai eu une frustration pédagogique. Ah ça va apparaître ça dans votre truc.

Nous : Oui.

Directrice 3 : J'en étais sûre. Donc j'ai une frustration pédagogique qui fait que là non je me suis retrouvée en fin d'année avec des moyennes sections qui n'avaient pas fait ci, qui n'avaient pas fait ça mais fin... et je me suis dit t'as peut-être... fin voilà tu pouvais faire plus. Du coup, du coup voilà c'est ma classe la priorité et la direction bah tant pis si y a pas le petit pictogramme sur le masque voilà tant pis. Pas grave.

Nous : Et donc si j'ai bien compris tu te sens plutôt compétente pour l'administratif mais est-ce que au final ça peut impacter ton bien-être ou non ?

Directrice 3 : Non. Pour l'administratif ? Non. Moi je pense que c'est vraiment le timing le problème. En fait c'est pas l'administratif en lui-même c'est penser à faire les choses tu vois ce que je veux dire ? Ce qui pourrait, ce qui impacte mon bien-être c'est quand le soir je me dis t'as pas relancé pour le dossier MDPH voilà, ça c'est vraiment ça. Donc je pense que j'ai une marge de progression là-dessus, sur les choses en cours et me délester la tête parce que je peux pas penser à tout et je peux pas tout, tout, tout gérer. Et du coup je pense que j'ai encore une marge de progression. Je regarde là-bas parce que je pensais me mettre une liste de choses à faire dans l'année. Et tu vois par exemple le marché aux plantes, bon bah je sais que le marché aux plantes c'est environ début *** à tel moment il faudrait que, bah mi-*** il faudrait que, ou premier *** que j'appelle le pépiniériste. Et tu vois me mettre des trucs comme ça chose que je fais mais finalement je le fais le 15 *** parce que j'y ai pas pensé avant et voilà. Donc je pense que j'ai une marge de progression là-dessus. Il faut peut-être être plus... bon après y a toujours des imprévus mais ça de toute façon les imprévus tu les gères au moment où tu arrives donc ça c'est pas le problème finalement. C'est pas ça qui est le problème parce que finalement tu le gères tout de suite. Donc c'est les trucs vraiment dans le long terme où tu te dis punaise c'est quoi ce truc, faut que je paye la photo de classe faut que... voilà c'est des petits trucs auxquels tu penses et que tu remets à plus tard parce qu'il manque un truc alors tu te dis bon bah je verrai ça plus tard parce qu'il manque un papier et puis bah finalement un mois après il manque toujours un papier parce que t'as pas relancé relancé relancé relancé. C'est ça qui prendrait plus la tête.

Nous : D'accord. Dans la direction j'imagine aussi qu'il y a l'acte décisionnel et comment pareil, tu le vis, est-ce que tu te sens compétente par rapport à ça, est-ce que ça te pose des difficultés ?

Directrice 3 : Ça dépend quel acte décisionnel, y en a des très simples hein, y en a des très très simples, y en a d'autres des plus compliqués. Le plus compliqué pour moi c'est les signalements,

parce que finalement t'as beau en discuter avec les enseignants, en discuter avec la psy scolaire, en discuter, t'es seule face au signalement. C'est toi qui fais le signalement. Surtout quand c'est... alors quand c'est clair et net c'est facile, tu te dis y a quelque chose qui s'est passé, tu fais le signalement tout de suite. C'est quand c'est insidieux que ça devient compliqué. T'as des enfants où tu, c'est borderline, tu te dis je le fais ou je le fais pas ? Si je le fais ça va engendrer beaucoup de soucis pour les parents fin voilà c'est quand même une décision très difficile et finalement t'es quand même tout seul à la prendre. Même si les enseignants à côté de toi voilà donnent leur point de vue. En plus si t'as des des jeunes enseignantes c'est plus compliqué parce que c'est la première fois qu'elles vivent ça du coup parce que c'est aussi... donc c'est plus compliqué parce que finalement c'est à moi de prendre la décision et je suis toute seule à prendre la décision. Et puis t'en a certains qui disent oui oui oui et puis y en a qui disent non surtout pas, c'est trop tôt, y a rien qui corrobore, et du coup tu te retrouves tout seul. Pareil, mais ça c'est tous les enseignants hein, pareil pour si t'as un élève où il faut faire une équipe éducative, à quel moment tu décides de faire l'équipe éducative, à quel moment... mais bon, ça c'est ton boulot d'enseignant aussi. Mais quand t'es directrice et enseignante t'es toute seule à décider finalement, t'es toute seule à décider pour ta classe. Là j'ai un petit, je pense qu'il y a un problème, qu'il y a un problème d'autisme ou quelque chose comme ça mais je suis toute seule parce que je peux pas en parler à ma directrice, c'est moi. Donc finalement je suis toute seule à prendre la décision. Qu'est-ce que t'en penses *** on fait une équipe éducative ou pas ? Oh je sais pas alors attends, pour contre ? Donc voilà donc finalement t'es un peu seul là-dedans. Après tu peux t'appuyer un peu sur les équipes. Les équipes de la circonscription pour demander un avis bon bah voilà il se passe ça ça ça ça ça, qu'est-ce que tu ferais à ma place ? Mais ah ton IEN non, il faut vraiment que ce soit un cas grave pour appeler. L'IEN moins elle entend parler de toi mieux elle se porte. Fin après moi je fais remonter très peu de choses à mon inspectrice. Je m'en suis aperçue parce qu'on a eu, maintenant ils font des formations spéciales directeurs et du coup on a des formations où on est 5-6 directeurs en visio et donc on parle de la direction et de nos soucis ce qui est très bien d'ailleurs parce que ça permet d'avoir une... alors malgré ça, alors moi j'avais de la chance j'avais pas l'inspectrice sur ce truc-là parce que forcément tu dis beaucoup moins de choses quand l'inspectrice est là et, j'ai remarqué que les autres faisaient peut-être remonter plus de choses que moi. Moi je fais remonter s'il y a un risque que ça déborde sur elle, si ça a un risque de remonter à l'inspectrice donc je lui fais remonter avant que, pour qu'elle soit au courant. Pareil, je veux que mes enseignants me fassent remonter les choses, pas pour tout savoir et pour tout gérer parce que si un parent vient me voir il faut que je sache parce que moi de quoi je parle, de quoi il parle et je peux tout de suite fiou, mettre un couvercle si besoin ou tu vois donc je fais la même chose pour mon inspectrice. Si y a un risque que ça remonte, je le fais tout de suite, mais je raconte pas tout ce qui se passe dans l'école.

Nous : Ok. Mais du coup ça impacte beaucoup ton bien-être ou ton mal-être au travail cet acte décisionnel quand il est difficile ?

Directrice 3 : Bah oui évidemment, quand tu, ça m'est arrivé de rêver des enfants. Oui oui

forcément ça impacte mais comme tout métier qui impacte des êtres humains en fait tout métier avec des êtres humains je pense que forcément t'as, quand tu dois prendre la décision et que t'es tout seul forcément tu te, si elle est pas facile à prendre ouais, si elle est pas évidente. Après je suis assez cartésienne hein, je suis mathématicienne donc... je fais des listes. Ouais.

Nous : Dernier gros aspect, tout ce qui va être au niveau éducatif, pédagogique pour le directeur, la directrice, comment tu te sens sur cet aspect, est-ce que tu te sens compétente ? À quoi ça te fait penser ?

Directrice 3 : Ouais, oui oui. Non pour le coup, je... Non. Le côté pédagogique est chouette. Je trouve que c'est le meilleur côté en tant que directrice c'est-à-dire monter des projets, etc bon là avec le Covid c'est un peu compliqué... Bah ça revient le côté le plus compliqué. Monter les projets en eux-mêmes, avoir des idées pédagogiques, on va faire ci, on va faire ça, c'est dans tel domaine, le côté vraiment pédagogique c'est notre métier donc c'est cool ça. C'est le côté relationnel le plus compliqué si tu veux, c'est faire adhérer les enseignants comment tu présentes le projet, faire adhérer les enseignants au projet et puis si y a un enseignant réfractaire tu peux rien y faire donc il faut adapter en fonction de l'enseignant fin voilà. Et en fait si t'as des fortes personnalités c'est compliqué parce que bah il faut pas que ça impacte les autres enseignants, il faut... un côté humain qui est plus compliqué. Après le côté pédagogique en lui-même si tu veux, c'est pour ça qu'on vient, qu'on se lève le matin.

Nous : Du coup ça va, tu le gères bien ?

Directrice 3 : La pédagogie en elle-même oui oui. Ce qui a été bien les années précédentes avec mes anciennes collègues c'est qu'elles avaient 40 ans de carrière, elles avaient vu tout quoi, tout. On avait trouvé nos places, c'est-à-dire que elles, elles avaient plein d'idées pédagogiques, elles apportaient des idées ah ouais et puis ça fusionnait hein le conseil des maitres de prérentrée c'était ah ouais puis si on faisait ça à Noël, ah on avait fait toute l'année hein. Elles avaient plein d'idées et puis elles se, y avait une émulsion et une fois qu'il y a avait cette émulsion bah hop on partait, on faisait en même temps, on se montrait les trucs, donc on avait nos places. Moi ma place c'était vraiment de les aider d'un point de vue numérique, organisation mais elles par contre pour Noël, elles préparaient les décorations, elles découpaient, fin voilà, elles allaient chercher, fin pour le marché aux plantes c'était elles qui allaient choisir les plantes, etc. Bon bah moi je m'occupais de toutes les étiquettes. On avait un rôle dans chaque truc qui du coup est compliqué une fois que tu changes, une fois que tu changes parce que c'est pas forcément le rôle que veulent les autres et les autres bah le marché aux plantes c'est pas forcément leur truc et puis bah on leur impose finalement un marché aux plantes donc on peut pas leur imposer d'aller pendant leur temps libre d'aller chercher les plantes c'est... Donc t'es obligé de prendre plus de choses en charge que lorsque chacun avait son rôle parce que ça faisait longtemps qu'on était ensemble et que ça marchait bien. Voilà, je sais plus quelle était la question.

Nous : Je sais plus oui, est-ce que tu te sens bien avec la pédagogie ?

Directrice 3 : Pédagogique ouais y a pas de soucis.

Nous : Est-ce que tu aurais un exemple d'une situation où tu t'es sentie compétente, où tu t'es dit j'ai bien fait mon travail de direction, je suis satisfaite ?

Directrice 3 : Euh... Je sais pas.

Nous : Un moment où tu as senti que ton travail ça avait de bonnes répercussions et que...

Directrice 3 : Pendant le covid. Mais c'est pareil, c'est parce que c'est la situation qui voulait ça mais, mes deux enseignantes ne savaient pas allumer un ordinateur. Donc ça complique les choses. Et on avait trouvé un système où *** m'envoyait des, une des enseignantes, m'envoyait des fiches faites à la main et puis bah moi je scannais, je faisais tout le lien avec les parents donc mon boulot de directrice c'était vraiment de faire le côté lien avec les parents et pour le coup, ça m'a pris beaucoup de temps mais j'ai eu un vrai impact sur l'école. Voilà.

Nous : Est-ce que ça a impacté ton bien-être le fait que tu te sentes compétente dans cette situation ?

Directrice 3 : Oui, j'étais fatiguée. Après ouais. Après coup oui j'ai trouvé ça bien fin tu vois j'ai essayé de faire des choses un peu innovantes, lire des histoires sur *** enfin bon. Et j'ai fait des vidéos et j'ai eu des retours qui étaient bien par les parents donc ça faisait du, ça faisait du bien, ça faisait du bien.

Nous : D'accord. Et au contraire une situation où tu t'es sentie incompétente. Alors ça peut être une situation que t'as fini par résoudre par différents moyens mais sur le moment tu t'es dit là j'y arrive pas, je me sens pas compétente et après peut-être tu as mis les choses en place mais... Après peut-être que y en a pas hein.

Directrice 3 : Ouuh si certainement mais il faut juste que je réfléchisse à une situation. Où je me suis sentie incompétente... Alors c'est pas forcément totalement incompétente c'est que je me suis pas assez penchée sur la question. Par exemple tout ce qui est sécurité de l'école sachant que ma responsabilité personnelle est mise en... Des fois je me trouve un peu légère et je me le dis, je me dis ouh là, il faudrait peut-être que tu sois un peu plus sérieuse sur tel ou tel point. Par exemple ça peut être la surveillance de cour mais je pense que c'est dans mon tempérament je suis cool et je fais beaucoup confiance et des fois je me dis ouh ce serait bien que tu sois un peu plus... Mais c'est comme tout. Il faut doser le côté un peu trop cheftaine où tu dis faut faire ci faut faire ça, il faut que y ait deux personnes là, les ATSEM il faut que vous soyez là avec le côté sécurité oui des enfants

sont rentrés y a pas d'ATSEM dans le couloir c'est pas normal. Alors il faut à la fois doser en disant, en faisant une remarque en disant j'aimerais bien que ça se... et des fois j'aimerais bien que, je dis par exemple les ATSEM mais... j'aimerais bien que vous soyez là, il faut que y ait une ATSEM toujours dans le couloir, votre pose clope vous la ferez après. Il faut doser entre ça et être complètement rigide. Et des fois je me dis que je suis peut-être un peu trop cool. Je pense que là j'ai une marge de progression.

Nous : Ça te rend comment du coup ce sentiment-là ?

Directrice 3 : Ça m'inquiète dans le sens où je pourrais être remise en cause pénalement si un gamin se, un enfant se fracasse dans le couloir et y a pas d'ATSEM, comment ça se fait que y a pas d'ATSEM ? Est-ce que moi j'ai mis tout en place ? En fait à chaque fois que y a un accident ou quelque chose de grave qui se passe, on me demandera si moi j'ai fait ce qui fallait pour que ça ne se passe pas. Si j'ai mis en place ce qui fallait pour que ça ne se passe pas. Normalement j'ai mis en place ce qui fallait puisqu'il est censé avoir des ATSEM dans le couloir pour les enfants qui vont aux... Est-ce que j'ai fait tout ce qui fallait, est-ce que quand lorsque j'ai vu que une ATSEM manquait, 15 jours avant, qu'il y avait pas d'ATSEM est-ce que j'ai mis les points sur les i tu vois y a toujours matière à discuter. Est-ce que j'ai fait tout ce qu'il fallait ? Donc ouais c'est plutôt stressant comme c'est même stressant comme...

Nous : Qu'est-ce que tu peux mettre en place quand tu te retrouves devant une difficulté pour la direction ? Qu'est-ce que tu fais ?

Directrice 3 : J'écris. J'écris dans un carnet. J'ai mon carnet de directrice et quand je, quand y a quelque chose à faire, j'écris, je mets toutes les idées. En fait, moi je trouve que ce métier c'est vraiment sortir toutes les idées pour... pour être plus calme et y voir plus clair donc j'écris beaucoup. Sur mon cahier j'écris tout ce qui me passe par la tête, etc et une fois que j'ai couché sur papier les choses, déjà je peux les enlever de ma tête puisqu'elles sont sur papier et que je sais où les retrouver et du coup c'est plus facile d'y voir clair. En fait faut être organisé.

Nous : Qu'est-ce qui fait que tu te sens compétente ou non ? Est-ce que c'est toi-même, ton retour ou est-ce que c'est celui des autres ? Ou tout ?

Directrice 3 : Bah ouais c'est un peu tout à la fois. C'est un peu tout. Quand les parents viennent te voir en te disant pitié mettez mon enfant dans votre classe. Bon tu fais fou ça va être dur mais après tu te dis oh... Bah ouais mais c'est vrai, ça flatte un peu ton égo et tu te dis bah finalement, j'ai pas été une si mauvaise maitresse que ça cette année-là. Quand t'as eu le grand frère ou la grande sœur. Donc voilà t'as des parents comme ça ou des parents qui disent oh c'est bien vous faites des bons projets, on voit que vous êtes motivée, c'est tellement agréable. Voilà t'as des retours comme ça qui sont, qui sont agréables. Ou quand tu vois tes ATSEM qui fin tu vois qui rigolent, que y a une bonne

ambiance c'est... tu te dis ah c'est bon j'ai bien fait. C'est que ça se passe bien.

Nous : À quoi tu penses, quelque chose qui pourrait t'aider à faire que tu te sentiras plus compétente ?

Directrice 3 : Du temps. Du temps. Si on pouvait doubler les journées s'il vous plaît ça m'arrangerait.

Nous : Ok. Du coup comment tu te sens par rapport à ta fonction de direction ? On t'a posé la question au début mais maintenant que tu as dit tout ça est-ce que c'est un peu plus clair ?

Directrice 3 : J'ai pas, j'ai pas pris ce poste de direction parce que je voulais être directrice. Et je pense que y a une différence entre les directeurs qui aiment la direction parce qu'ils veulent être directeurs, qu'ils veulent être directeurs totalement déchargés hein, y en a c'est leur objectif. Et puis ceux qui prennent la direction pour d'autres raisons qu'être directeur finalement. Et pour le coup moi pas du tout. J'ai pris un poste de direction parce que ça me permettait d'avoir une école à côté de chez moi et que j'ai des enfants et que j'ai une vie. J'ai une vie familiale riche la plupart du temps. Donc du coup ça me permettait d'avoir ma classe, ça me permettait, c'était... après la direction en elle-même... à part le moment où on m'a dit ah t'auras une direction j'ai flippé sinon j'ai jamais eu peur, j'ai pris le taureau par les cornes et j'ai dit bon bah voilà. C'était quoi la question ?

Nous : Comment tu te sens par rapport à ta fonction ?

Directrice 3 : Non ça va, ça va. Ça va. Peut-être qu'il faudrait que je sois moins cool. Dis ça à ***. Parce qu'elle me le dit tout le temps, ouais toi t'es cool. Non y a une ATSEM qui m'a claqué le cul y a quelques heures mais bon. Non mais faut pas se prendre la tête, c'est pas grave quoi fin... Y a plein de choses en fait je relativise énormément. Je sais pas pourquoi fin si je sais pourquoi. J'ai été très très malade y a quelques années et je pense que du coup y a plein de trucs je relativise, c'est pas grave. Pète un coup ça ira mieux.

Nous : Et est-ce que tu te verrais ne plus être directrice ?

Directrice 3 : Oh ouais ! Carrément. Si on me dit... Alors pas dans cette école du coup. Parce que du coup ça m'énerverait fin... Mais si un jour on me dit bah voilà y a un poste dans telle école d'adjoint en maternelle est-ce que ça te dit ? Oh ouais je pense que j'irais ouais. Je pense parce que du coup l'école c'est pas tout non plus et que ça me prend énormément de temps et que je préfère largement... Par exemple, un exemple c'est que quand je suis déchargée du coup y a quelqu'un dans ma classe. Donc de façon épisodique. Et donc y a quelqu'un dans ma classe et ma classe elle est juste là tu vois, de l'autre côté du couloir, et ben je peux pas m'en empêcher hein, je suis obligée

d'aller dans ma classe à moment donné. Je n'arrive pas à m'en empêcher, à aller voir ce qu'ils font, à écouter, à... C'est plus fort que moi donc tu vois je, je, il faudrait que ouais... Je pourrais pas ne pas être instit. Je pourrais ne pas être directrice mais je pourrais pas ne pas être instit. Après j'ai, c'est pas... C'est une reconversion instit alors c'est encore plus fort, je sais ce qui a en dehors d'instit alors du coup je sais ce que je veux pas faire et je sais ce que je veux faire. Et la direction c'est juste un moyen d'être dans une école, d'avoir ma classe, parce que je veux pas vous... mais ça va être compliqué. Je veux pas vous démoraliser mais vous en avez pour une bonne dizaine d'années hein avant d'avoir une classe à vous si vous voulez être dans le coin. Donc voilà ça me permet d'avoir ma classe, d'avoir mon... de pouvoir faire ma pédagogie. Et je pourrais me concentrer encore plus sur ma classe, de faire des choses innovantes dans ma classe si j'avais pas la direction. Et puis accessoirement j'ai une vie en dehors, accessoirement... une petite vie. Et voilà y a pas que l'école dans la vie donc ouais si un jour on me dit *** tiens y a un poste d'adjoint à *** moi je pense que j'irais. J'irais. Mais là j'aime bien ma classe quand même mais pas la direction. La direction en elle-même... Faire les comptes, faire les exercices de sécurité, faire le PPMS en début d'année, faire les inscriptions, faire... Eh franchement c'est pas hyper intéressant. C'est de l'administratif quoi, c'est pas... y a pas beaucoup de réflexion derrière, y a pas beaucoup de... Après j'aime bien le conseil d'école quand même. Quand je dis pas de conneries c'est bien. Non mais parce que j'en ai dit une grosse au précédent. Non mais voilà c'est, c'est ouais non non le conseil d'école ça me dérange pas plus que ça. Faut dire que maintenant préparer un conseil d'école ce qui avant me prenait plusieurs heures, maintenant ça me prend une demi-heure grand max. Donc voilà ça devient, je deviens efficace donc si y a pas de Covid ça va.

Nous : Et la dernière.

Directrice 3 : Ah je sens qu'elle va être corsée celle-là ! Si tu te la gardes...

Nous : Si la direction des écoles c'était considéré comme un métier vraiment par l'institution, est-ce que ça changerait quelque chose pour toi ?

Directrice 3 : Non.

Nous : Non ? Et est-ce que si ça ferait que c'était un métier et que tu serais supérieure hiérarchique de tes collègues tu aimerais ?

Directrice 3 : Non. Parce que j'ai pas le profil. Là pour le coup j'ai pas le profil. S'il faut que je commence à jouer les chefs là je vais pas être crédible déjà. Je vais pas être crédible et, et puis, et puis j'ai pas envie. J'ai déjà été cheffe, j'ai déjà été cheffe de chantier, j'ai déjà été fin conductrice de travaux, j'ai déjà été... Je suis pas... Moi ce que j'aime c'est faire des... Fin ça serait facile d'une certaine manière parce que tu amènes un projet et que finalement t'as plus d'autorité, t'as plus de légitimité c'est pas de l'autorité parce que l'autorité tu, je pense pas qui faut un, qui faille

un... un papier pour te donner de l'autorité, c'est comme avec les élèves t'en as qui ont pas d'autorité et pourtant ils sont censés en avoir. Mais, mais ouais ça te donnerait plus de légitimité d'une certaine manière. Après ça fausserait peut-être un peu le relationnel entre moi et mes équipes mais ouais après, si fallait que je commence à noter les enseignants... Après ça serait aussi plus facile si tu as des enseignants qui sont défaillants, je pense que dans ce genre de cas-là ça serait plus facile parce que des fois t'as des enseignants défaillants et toi tu peux pas parce que t'as pas de légitimité pour venir dire là y a un truc qui va pas et en même temps tu vas pas faire de la dénonciation à l'IEN, parce que non. Donc il faut amener l'enseignant défaillant à le, à ce qui prenne conscience qu'il est défaillant mais sans lui dire parce que t'as pas la légitimité de lui dire. Donc peut-être que dans ces cas-là ça serait plus simple, mais ça fausserait tellement après le relationnel au niveau des projets, au niveau de tout que je sais pas si ça vaudrait le coup. C'est pas mon métier de savoir si ça vaudrait le coup, voilà, j'ai la tête assez pleine.

Nous : D'accord. Moi j'ai plus de question.

Moi non plus, alors on peut arrêter !