



**HAL**  
open science

# Les pilotes à l'épreuve du confinement : activités, expériences et pratiques professionnelles des personnels d'encadrement et des directeurs et directrices d'école

Diane Bédouchaud

## ► To cite this version:

Diane Bédouchaud. Les pilotes à l'épreuve du confinement : activités, expériences et pratiques professionnelles des personnels d'encadrement et des directeurs et directrices d'école. *Recherches en éducation*, 2022, 2022 (48), pp.45-58. 10.4000/ree.11189 . halshs-03694310

**HAL Id: halshs-03694310**

**<https://shs.hal.science/halshs-03694310>**

Submitted on 13 Jun 2022

**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

## Les pilotes à l'épreuve du confinement : activités, expériences et pratiques professionnelles des personnels d'encadrement et des directeurs et directrices d'école

*Facing the lockdown: activities, experiences and professional practices of supervisory staff and school headmasters*

Diane Bédouchaud

---



**Édition électronique**

URL : <https://journals.openedition.org/ree/11189>

ISSN : 1954-3077

**Éditeur**

Nantes Université

**Référence électronique**

Diane Bédouchaud, « Les pilotes à l'épreuve du confinement : activités, expériences et pratiques professionnelles des personnels d'encadrement et des directeurs et directrices d'école », *Recherches en éducation* [En ligne], 48 | 2022, mis en ligne le 01 juin 2022, consulté le 10 juin 2022. URL : <http://journals.openedition.org/ree/11189>

---



*Recherches en éducation* est mise à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

## Dossier

---

### **Hors les murs. Enseigner et apprendre à l'épreuve de la « continuité pédagogique »**

*Coordonné par Hélène Buisson-Fenet & Lisa Marx*

HÉLÈNE BUISSON-FENET & LISA MARX

*Édito - Hors les murs. Enseigner et apprendre à l'épreuve de la « continuité pédagogique » – 2*

PATRICK RAYOU

*Un éloignement qui rapproche. Mobilisations et reconnaissances d'enseignants et de parents en période de confinement – 9*

JULIEN NETTER

*Quelques effets du confinement sur la construction des inégalités scolaires – 21*

PERRINE MARTIN, CHRISTINE FÉLIX & SOPHIE GEBEL

*Étudier à distance en contexte de pandémie : qu'en dit le premier cycle universitaire ? – 34*

DIANE BÉDUCHAUD

*Les pilotes à l'épreuve du confinement : activités, expériences et pratiques professionnelles des personnels d'encadrement et des directeurs et directrices d'école – 45*

## Varia

---

RICHARD ÉTIENNE & CÉLINE AVENEL – *Discours et parcours d'enseignants renonçant au bénéfice du concours en début de carrière – 60*

ISMAIL FERHAT – *Culturaliser les difficultés scolaires ? L'exemple des politiques éducatives en Picardie face aux classes populaires blanches – 76*

VALÉRIE VILAINE – *Scolariser un élève en situation de handicap, la question de l'attention conjointe en classe – 94*

## Recensions

---

Recension par Philippe Losego

*Penser le curriculum scolaire. Le regard croisé de la sociologie, des didactiques et de l'histoire - ISABELLE HARLÉ – 110*

Recension par Frédérique Montandon

*Nouvelle gouvernance scolaire. Impacts sur l'agir des professionnels de l'enseignement, sous la direction de FRANCE GRAVELLE – 114*

# Les pilotes à l'épreuve du confinement : activités, expériences et pratiques professionnelles des personnels d'encadrement et des directeurs et directrices d'école

● —————  
Diane Béduchaud

Doctorante, Unité mixte de recherche « Triangle. Action, discours, pensée politique et économique », Université Lyon II

## Résumé

L'entrée dans le confinement au printemps 2020 a bouleversé de manière abrupte les conditions professionnelles des acteurs de l'éducation dans leur ensemble, et en particulier celles des cadres ou pilotes de l'Éducation nationale chargés de mettre en œuvre sur le terrain les prescriptions nationales et d'assurer la gouvernance des établissements scolaires dans cette période de transformations inédites. La fermeture des établissements scolaires et la mise en œuvre de la « continuité pédagogique » ont cristallisé des tendances préexistantes chez ces professionnels, notamment la difficulté à gérer une charge de travail conséquente et l'écart entre le prescrit et le réel. Cette période a contribué à redéfinir leurs relations au sein de la communauté pédagogique, révélant une détérioration des rapports avec une « hiérarchie » jugée trop « descendante ». Ce moment a aussi été une source de transformations professionnelles satisfaisantes, avec une amélioration ressentie des rapports « horizontaux » (pairs, familles), et une inflexion organisationnelle marquée par une plus grande maîtrise des temporalités de travail.

Mots-clés : changement et innovation, professions éducatives et socio-éducatives, organisation et fonctionnement des établissements, politiques de l'éducation

## Abstract

*Facing the lockdown: activities, experiences and professional practices of supervisory staff and school headmasters*

*The lockdown has drastically changed the work conditions of all those involved in education, and in particular those of the managers (school principals, directors and principals) in charge of implementing national regulations on the ground and ensuring the governance of schools during this period of unprecedented change. The closure of schools and the introduction of the "pedagogical continuity" have joined the tendencies that already affect the management professions and their activities in their ordinary working life, in particular the difficulty of managing a heavy workload and the gap between the prescriptions and the reality. This period helped to redefine their relations within the teaching community, revealing a deterioration in relations with a "hierarchy" deemed too "top-down". This period was also a source of satisfying professional transformation, with a perceived improvement in "horizontal" relations (peers, families), and an organisational shift marked by greater control over working time.*

*Keywords: change and innovation, educational and socio-educational professions, organization and functioning of the establishments, education policies*

## 1. Introduction

L'entrée dans le confinement du printemps 2020 a bouleversé de manière abrupte les conditions professionnelles des acteurs de l'Éducation dans leur ensemble, et en particulier celles des cadres ou pilotes de l'Éducation nationale chargés de mettre en œuvre sur le terrain les prescriptions nationales et d'assurer la gouvernance des établissements scolaires dans cette période de transformations inédites. Par le terme pilotes nous faisons ici référence aux personnels de direction du primaire et du secondaire, et aux personnels d'inspection. La fermeture des établissements scolaires et la mise en place de la « continuité pédagogique » sont venues s'ajouter à des mutations et des tensions qui traversent déjà les métiers du pilotage et leurs activités dans leur fonctionnement ordinaire.

### 1.1. Des métiers du pilotage en mutation avant le confinement

Plusieurs travaux récents ont mis en évidence les évolutions qui traversent les métiers du pilotage et de l'encadrement depuis plusieurs années (Buisson-Fenet, 2019 ; Rey, 2019). Depuis les années 1980, des politiques publiques ont redéfini les missions des personnels d'encadrement dans le sens d'une plus grande décentralisation et autonomie (Pélage, 2009 ; Barrère, 2013). Ces transformations s'inscrivent dans le cadre plus large d'une modernisation organisationnelle de l'encadrement dans la fonction publique, qui s'appuie sur les principes de la nouvelle gestion publique (*new public management*).

Recrutés principalement par voie de concours, les personnels de direction et d'inspection ont connu des évolutions récentes de leur statut, qui ont abouti à la création de deux corps uniques et spécifiques. En revanche, les directeurs et directrices d'école restent des enseignants du primaire nommés sur un poste de direction et qui bénéficient à ce titre d'une décharge partielle ou totale de leur charge d'enseignement. Les textes officiels concernant la direction d'école – référentiel métier et organisation de la formation – sont très récents (2014) et la reconnaissance des missions d'encadrement et de direction par la création d'un statut spécifique est un sujet politique qui revient de façon récurrente<sup>1</sup>.

Les métiers du pilotage font face à des enjeux communs : optimisation d'un temps de travail émiétté, gestion de l'écart entre le prescrit et le réel (Gather Thurler, 2015), porosité entre vie professionnelle et vie privée (Fotinos & Horenstein, 2016), et réorganisation managériale au regard de la nouvelle gestion publique (Barrère, 2013). Certaines tensions sont plus spécifiques à un métier, c'est le cas pour les directeurs et directrices d'école primaire pour qui la gestion de la division entre tâches administratives et tâches pédagogiques, ou encore le sentiment de dégradation des relations avec les familles, sont des épreuves récurrentes.

### 1.2. Le confinement : une expérience révélatrice du fonctionnement habituel du système et de tendances inédites

Notre étude, réalisée pendant la pandémie, s'inscrit dans la lignée des enquêtes sur les conditions de travail et la qualité de vie professionnelle des personnels de direction et d'inspection (Béduchaud & Leszczak, 2020). Depuis 2004, les études de Georges Fotinos et José Mario Horenstein décrivent l'augmentation des risques psychosociaux et du sentiment de dégradation des conditions de travail et des relations avec les partenaires et les parents (Fotinos & Horenstein, 2018). Ce travail d'enquête a été poursuivi pendant la pandémie auprès de directeurs et directrices d'école de la région Île-de-France. Il a mis en avant l'importance de symptômes dépressifs significatifs chez un quart des professionnels et d'une anxiété modérée à sévère chez la moitié d'entre eux. Ces enquêtes permettent ainsi de mesurer l'évolution des

<sup>1</sup> Le 20 octobre 2021 le Sénat a adopté en deuxième lecture la proposition de loi qui confère une « autorité fonctionnelle » et une « délégation de compétences » aux directeurs et directrices d'écoles primaires.

conditions de travail et de santé des pilotes sur plusieurs années, dans une conception interdisciplinaire qui associe les sciences humaines et la médecine.

Par la méthodologie et les catégories d'analyse utilisées, l'enquête menée par l'Institut français de l'éducation (IFÉ-ENS Lyon) s'inscrit dans la continuité de ces travaux en s'intéressant à l'expérience professionnelle et aux effets du confinement sur la reconfiguration des activités des personnels d'inspection et de direction pendant la crise sanitaire. Mais à la différence de ces travaux, notre étude ne porte pas directement sur le registre de la santé au travail, elle interroge plutôt les reconfigurations des activités professionnelles et leurs effets sur les acteurs dans le contexte de la crise sanitaire.

Les résultats de notre enquête montrent que la crise sanitaire a joué un effet révélateur pour certains phénomènes déjà observés depuis plusieurs années (des interactions déséquilibrées avec la « hiérarchie » qui génèrent une souffrance, un sentiment de dégradation des conditions de travail), tout en révélant des tendances inédites (des interactions renouvelées avec les équipes pédagogiques et les familles, et une inflexion dans l'organisation du travail).

## 2. Cadre méthodologique : une enquête auprès des professionnels de l'encadrement et de la direction

### 2.1. Présentation de l'enquête

Cette contribution s'appuie sur les résultats obtenus par l'intermédiaire d'un questionnaire en ligne diffusé entre le 14 mai et le 22 juin 2020 auprès de 545 personnels de direction et d'encadrement et qui prend place dans une plus large enquête qui a interrogé 4300 professionnels de l'éducation<sup>2</sup>. Cette enquête destinée à différents acteurs impliqués dans les activités d'enseignement et de soutien à l'enseignement a été construite à partir des référentiels métiers concernés afin de s'approcher au plus près de l'activité réelle et de ses transformations pendant le confinement pour les quatre grands profils enquêtés. Le questionnaire – entièrement anonyme – portait sur la période du confinement, du 16 mars au 11 mai 2020 soit six semaines d'activité et deux semaines de congés scolaires. La recherche menée sur les pilotes s'est développée autour de quelques questions de départ :

- Quels sont les effets du confinement sur les pratiques professionnelles des pilotes, sur leurs relations aux prescriptions hiérarchiques dont ils sont destinataires, sur la gestion du temps et du volume de travail déjà conséquent en temps ordinaire ?
- Quelles sont les conséquences du télétravail sur l'activité professionnelle des pilotes ?
- Que fait « l'école à distance » à la frontière entre vie professionnelle et vie privée, mais aussi aux interactions avec la communauté éducative et les familles ?

### 2.2. Profil des pilotes

Dans cet article nous présentons les résultats issus de l'enquête portant sur 545 individus que nous avons regroupés sous l'appellation pilotes (221 personnels de direction, 221 directeurs ou directrices d'école primaire, 42 inspecteurs ou inspectrices de l'Éducation nationale [IEN] du premier degré ou de la voie professionnelle et 61 inspecteurs ou inspectrices académique pédagogique régional [IA-IPR]). L'analyse des différents profils des répondants montre une représentativité qualitative satisfaisante, avec toutefois une surreprésentation de répondants travaillant dans les académies de Grenoble (10,5 % des répondants), Lyon (9,7 %) et Montpellier (9,2 %).

L'entrée de l'enquête étant celle des activités, nous avons choisi de regrouper sous ce terme les personnels de direction, les inspecteurs et inspectrices (IEN : 1er degré ; IPR : second degré),

<sup>2</sup> Les données de l'enquête ont donné lieu à la publication de sept rapports disponibles en ligne, à l'adresse suivante : <http://ife.ens-lyon.fr/ife/recherche/groupes-de-travail/enseignement-et-confinement-1>

ainsi que les directeurs et directrices d'école primaire. Il est apparu opportun de rassembler ces trois populations statutairement différentes mais ayant des activités communes ou proches, de pilotage, d'encadrement et d'animation pédagogique, afin de comparer les effets du confinement sur ces trois catégories d'acteurs tout en tenant compte de leurs différences (activités tournées vers l'organisation matérielle pour les personnels de direction, sur la collecte et la diffusion d'initiatives érigées en « bonnes pratiques » pour les personnels d'inspection). Cet article repose principalement sur l'analyse statistique des questions fermées (tris à plat, tris croisés sur variables socioprofessionnelles) et l'analyse thématique des questions ouvertes.

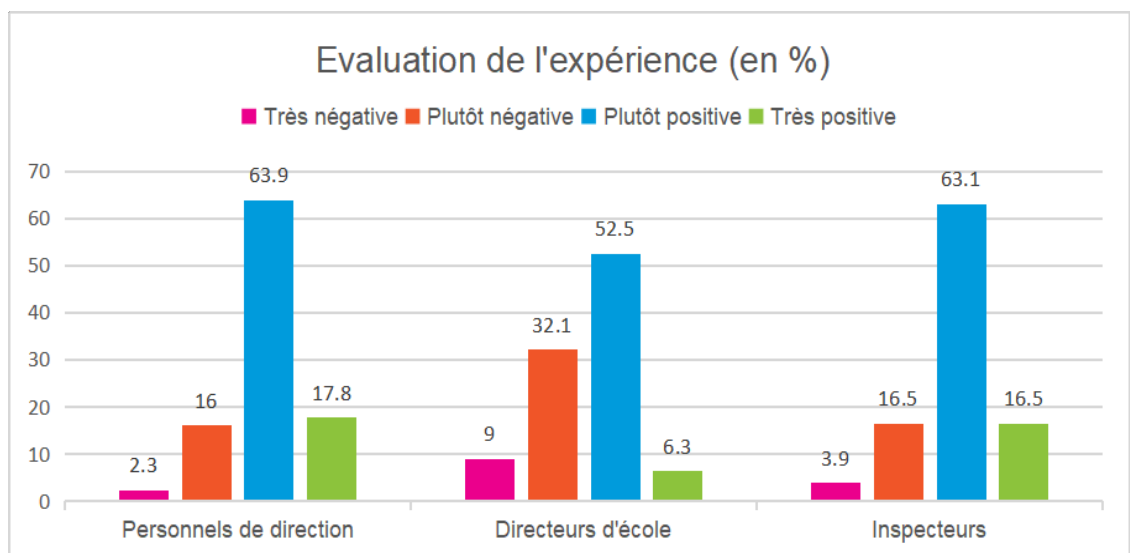
### 3. L'expérience du télétravail en contexte de confinement et ses conséquences sur le temps et la charge de travail

La fermeture des établissements scolaires et des lieux recevant du public a transformé les modalités de travail des pilotes, confinés en majorité à leur domicile (qui était pour certains un logement de fonction). Ces transformations organisationnelles ont eu des conséquences hétérogènes et variables selon la situation familiale, le métier et le niveau d'exercice des professionnels. L'augmentation de la charge de travail et de la fréquence de certaines activités a été une source de difficultés, en particulier pour les personnels de direction en primaire.

#### 3.1. Une expérience du confinement plutôt positive qui varie en fonction des conditions de vie et du métier exercé

Une grande majorité des pilotes interrogés, tous métiers confondus, estime que ses conditions de confinement étaient « confortables » (78,5 %) ou « acceptables » (18,9 %), une proportion qui monte à 88,3 % chez les inspecteurs et inspectrices pédagogiques régionaux. Néanmoins, l'expérience du confinement varie en fonction des conditions de vie, et tout particulièrement de la présence de personnes dépendantes au domicile. Près de 10 % des enquêtés ont traversé cette période avec des personnes nécessitant un accompagnement spécifique (enfants, personnes âgées ou dépendantes), cette proportion montant à 14,5 % parmi les directeurs d'école. Les enquêtés confinés avec des personnes nécessitant un soin spécifique sont un peu moins nombreux que la moyenne à reconnaître des conditions de confinement « confortables » (70,4 %). Le partage d'un espace de vie et de travail avec d'autres personnes et la nécessité de prendre soin d'un ou plusieurs enfants ou d'une personne dépendante ont pu entraver la pratique professionnelle à domicile.

Figure 1 - Diagramme représentant l'évaluation rétrospective de l'expérience du confinement par les répondants



Lecture : 63,9 % des personnels de direction et 52,5 % des directeurs d'école estiment que l'expérience de l'activité professionnelle à distance en contexte de confinement était « plutôt positive ».

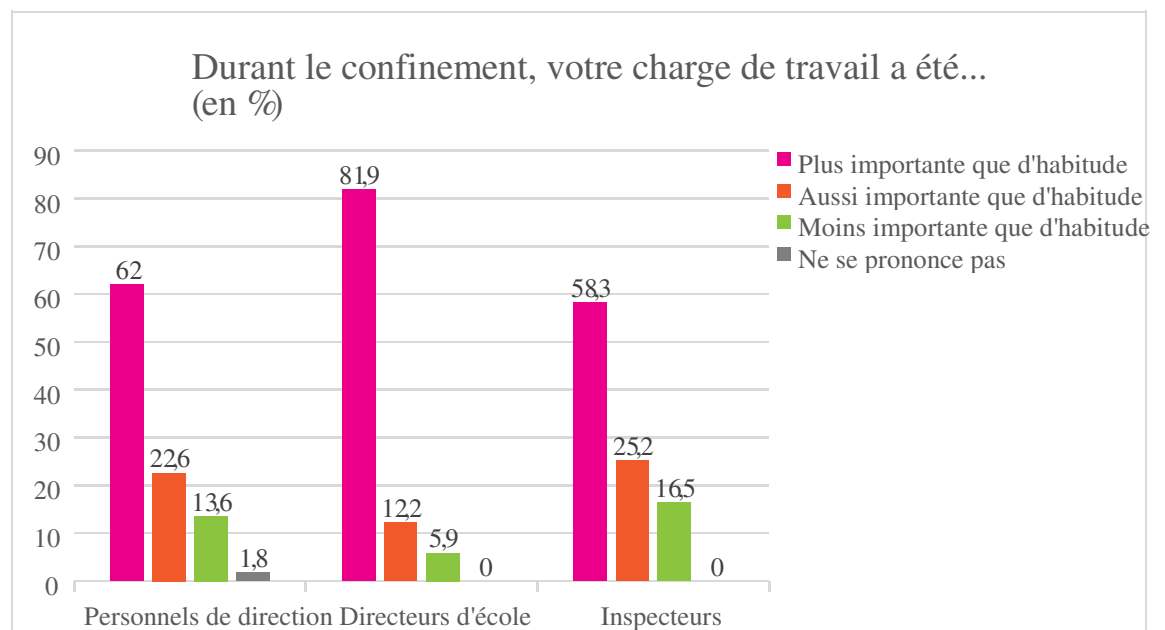
À l'inverse, le fait d'être confiné dans des conditions perçues comme « confortables » et sans personnes dépendantes influence positivement la perception de cette expérience inédite de l'activité professionnelle à distance en contexte de confinement.

Le métier exercé est aussi un facteur différenciateur dans l'évaluation de l'expérience du travail pendant le confinement, comme le montre la figure 1 ci-dessus<sup>3</sup>. Si la majorité des pilotes interrogés (58,9 %) a trouvé l'expérience « plutôt positive », on constate des variations d'un métier à l'autre. Les taux d'appréciation les plus hauts se retrouvent chez les personnels de direction (17,8 % « très positive », 63,9 % « plutôt positive ») et chez les personnels d'inspection (16,5 % « très positive », 63,1 % « plutôt positive »). Les directeurs et directrices d'école primaire portent un regard plus nuancé sur l'expérience (6,3 % très positive », 52,5 % « plutôt positive », 32,1 % « plutôt négative » et 9 % « très négative »). Ces résultats peuvent notamment s'expliquer par la forte augmentation de la charge de travail ressentie par les directeurs et directrices d'école pendant cette période.

### 3.2. Une augmentation de la charge de travail et de la porosité entre vie privée et vie professionnelle

Le confinement et la modification des conditions de travail ont contribué à faire augmenter la charge de travail ressentie de tous les pilotes avec des variations en fonction du métier exercé. Une forte majorité des directeurs d'école (81,9 %) estime que la charge de travail a été alourdie pendant cette période, et ce constat est partagé (dans une moindre mesure) par une majorité des personnels de direction du secondaire et des inspecteurs (62 %, 58,3 %) comme le montre la figure 2.

Figure 2 - Diagramme représentant le ressenti de la charge de travail par les répondants durant le confinement



Lecture : 81,9 % des directeurs et directrices d'école estiment que leur charge de travail a été « plus importante que d'habitude » pendant le confinement. 16,5 % des inspecteurs estiment que leur charge de travail a été « moins importante que d'habitude » pendant le confinement.

<sup>3</sup> Analyse des réponses à la question fermée « Au final, suite à cette situation inédite d'activité professionnelle à distance en contexte de confinement, diriez-vous que cela a été une expérience : » avec quatre modalités de réponse : « Très positive », « Positive », « Plutôt négative », « Très négative ».



Cette augmentation peut s'expliquer par la réalisation plus fréquente de certaines activités en contexte de confinement. La majorité des personnels de direction estime avoir réalisé plus que d'ordinaire la coordination des équipes (pour 68,8 % des personnels de direction du secondaire, et 67,4 % de ceux du primaire). Les inspecteurs estiment également l'avoir réalisée davantage, mais dans une moindre mesure (46,6 %). Ce sont surtout les interactions avec les familles qui ont été réalisées davantage que d'ordinaire (pour 69,7 % des personnels de direction du secondaire et 81 % de ceux du primaire). L'augmentation de la fréquence de réalisation de certaines activités, rendues en outre plus complexes du fait de la distance, a augmenté la charge de travail ressentie, en particulier pour les directeurs et directrices d'école.

Par ailleurs, le confinement a mis en exergue une problématique professionnelle préexistante : la difficulté ressentie à exercer des missions « éclatées » entre différents domaines d'activité (Barrère, 2008), en particulier pour les directeurs et directrices d'école primaire et pour les chefs d'établissement du secondaire. Une directrice d'école élémentaire souligne la difficulté de gérer son temps entre les tâches administratives et pédagogiques : « *jusqu'à présent, et depuis ma prise de poste de direction, je travaille au moins 4 heures par jour à la direction les jours où je suis en classe à plein temps. Mes 2 demi-journées de décharges se sont transformées en 7 ou 8 heures de travail continu en plus de la classe que j'ai assuré le matin* ». Une inspectrice pédagogique régionale évoque « *l'inflation du temps de travail, l'émiettement encore accru des missions* ».

Enfin, la mise en œuvre généralisée du travail à domicile a contribué à accentuer la porosité entre temps personnel et professionnel<sup>4</sup>. Une directrice d'école élémentaire évoque la « *difficulté à séparer les sphères professionnelles et personnelles* » et les « *horaires journaliers de 7H45 à 23H* ». Une autre directrice d'école maternelle témoigne de la même difficulté : « *Stress, anxiété, troubles du sommeil, outils numériques personnels pas au point, épuisée : en activité de 7H00 du matin à 22H/23H00 tous les jours, aucune vacance, à fond tous les jours afin d'être au point et à jour dans les demandes* ». Un inspecteur pédagogique régional évoque comme difficulté saillante, sa « *fatigue pour de longues journées en visio[conférence] et [le] manque de séparation vie privée/professionnelle* ». Une directrice d'école primaire insiste sur sa difficulté à différencier « *espace et temps vie privée / vie professionnelle* » du fait de la communication de ses coordonnées téléphoniques personnelles aux familles.

Ces éléments vont dans le sens des enquêtes menées par Fotinos et Horenstein (2016, 2018) qui montrent que cette porosité existe déjà en temps ordinaire. Ces auteurs évoquent les risques psychosociaux, l'épuisement et le *burn-out* qui résultent de cette absence de limite entre vie privée et vie professionnelle. La pratique du travail à domicile a accentué cette porosité, favorisant les « *sollicitations à toute heure* » (en semaine, le week-end ou pendant les congés scolaires) facilitées par des moyens de communication démultipliés (téléphone, mails, voire réseaux sociaux).

#### 4. Une relation détériorée avec la « hiérarchie »

La majorité des pilotes interrogés – tous métiers confondus – témoigne d'une difficulté commune liée aux relations verticales avec une hiérarchie jugée déconnectée du terrain. Ces résultats font écho à la tension ordinaire entre une logique bureaucratique prescriptive et une logique professionnelle d'adaptation aux nécessités du réel (Gather Thurler, 2015), mais pointent aussi des tendances inédites, en particulier en matière de choix de communication de la part du gouvernement.

<sup>4</sup> Analyse des réponses à la question ouverte « Décrivez une difficulté particulièrement saillante dans votre expérience professionnelle du confinement » (485 réponses sur 545 répondants).

#### 4.1. Une « avalanche »<sup>5</sup> d'informations contradictoires peu propices à l'anticipation et au pilotage

Au mois de mars 2020 quand la fermeture des établissements scolaires est décidée, les professionnels de l'éducation, les élèves et leurs familles sont confrontés à une situation inédite par son ampleur et par ses effets. Dans ce contexte, l'accompagnement de la hiérarchie a fait l'objet de nombreuses critiques. Près d'un tiers des pilotes (30,1 %) a estimé que l'accompagnement de la hiérarchie a représenté « une difficulté » pour mener à bien leur activité professionnelle en contexte de confinement, 41 % estiment qu'il n'a eu que « peu ou pas d'impact », et seulement 27,7 % l'ont perçu comme un « point d'appui »<sup>6</sup>.

La quantité et la qualité des informations transmises par la hiérarchie pour mener à bien l'activité professionnelle sont fortement questionnées. Un inspecteur du premier degré pointe : « [l']absence de communication venant de la DSDEN et du rectorat » et la « communication erratique du ministre ». Un personnel de direction en lycée professionnel regrette « l'absence de consignes claires du rectorat ». *A contrario*, une directrice d'école élémentaire évoque « la surabondance de mails et de circulaires ». De manière générale, l'information et la communication de la part des instances institutionnelles sont souvent qualifiées sur le mode du « manque » ou du « trop-plein ».

En ce qui concerne la communication ministérielle, les répondants la perçoivent comme « contradictoire » et « changeante ». Les contradictions concernent d'abord les décisions relatives à l'ouverture ou à la fermeture des établissements scolaires. Le 12 mars au matin, le ministre Jean-Michel Blanquer déclare ne pas envisager la fermeture des écoles, mais le soir même le Président de la République Emmanuel Macron annonce la fermeture des établissements scolaires « dès lundi et jusqu'à nouvel ordre ». Le 14 mars, le ministre de l'Éducation nationale annonce sur la chaîne de télévision CNews que le travail des enseignants pourra s'effectuer depuis les établissements scolaires, et le même jour le Premier ministre Édouard Philippe contredit cette annonce : « nous devons impérativement limiter les déplacements, les réunions, les contacts, cela s'applique dans les entreprises et les administrations ».

Un personnel de direction en collège pointe « le discours erratique, anarchique, incohérent, palinodique du ministre ». Un inspecteur du second degré en lycée professionnel insiste : « les informations entre le ministère du travail et de l'Éducation nationale sont contradictoires ». Les fluctuations dans les annonces, parfois d'un jour à l'autre, parfois à différents moments d'une même journée, de la part d'interlocuteurs à différents niveaux ont généré des difficultés professionnelles pour la coordination et l'encadrement des activités éducatives. Ces incohérences ont rendu difficile l'établissement d'un cap et d'une ligne directrice à suivre, d'autant plus que « les ordres et contre-ordres » se sont succédé et que la communication entre les différents services n'a pas été performante.

Les résultats d'une enquête menée auprès des adhérents de l'Association française des acteurs de l'éducation montrent que les silences, les incertitudes et les contradictions de la communication officielle ont rendu le pilotage très difficile pour les chefs d'établissements (Bisson-Vaivre & Tobaty, 2021). C'est également ce que montrent les résultats de notre enquête. Les actions et les décisions de la hiérarchie constituent la première difficulté mentionnée à la question ouverte « Décrivez une difficulté particulièrement saillante dans votre expérience professionnelle du confinement » (485 réponses sur 545 répondants) comme le montre la figure

<sup>5</sup> « *Avalanche désordonnée de fiches se contredisant. Stress élevé de tous par rapport à l'indécision et flou sur les conditions de délivrance du Bac.* » Terme extrait de la réponse donnée par un personnel de direction en collège et lycée général à la question ouverte : « Décrivez une difficulté particulièrement saillante dans votre expérience professionnelle du confinement. »

<sup>6</sup> Analyse des réponses à la question fermée « Pour chacun des éléments ci-dessous, durant le confinement, précisez s'ils ont été pour vous des points forts/appuis ou des obstacles/difficultés pour vos activités professionnelles... », item « Les consignes et prescriptions de ma hiérarchie ».

3 située en annexe. L'ensemble des pilotes interrogés, tous métiers et niveaux confondus, s'accorde dans des proportions similaires à désigner le « *manque de soutien de la hiérarchie* » comme la première difficulté pendant cette période (pour 28,8 % des directeurs d'école, 27,3 % des personnels de direction et 38,2 % des inspecteurs).

#### 4.2. Gérer l'écart avec la communication ministérielle

Une autre difficulté importante soulevée par les pilotes concerne l'écart entre les annonces ministérielles et la réalité de leur expérience sur le terrain. Un directeur d'école maternelle explique que sa principale difficulté pendant cette période a été de « *subir la communication politique quand elle se confronte au réel. Un exemple parmi d'autres : quand un ministre affirme concernant l'ENT que tout fonctionne, alors que ce n'est pas vrai (et qu'il le sait), il installe un sentiment d'incapacité chez les familles et les collègues qui est très difficile à rattraper ensuite* ». Une directrice d'école maternelle témoigne d'un « *écart gigantesque entre ce qui était annoncé par le ministre et [sa] réalité face aux parents et aux élèves qui a généré un stress énorme* ».

L'écart entre les prescriptions hiérarchiques et les réalités de l'environnement local est déjà une épreuve caractéristique pour les pilotes, chargés de rendre compatibles « la logique bureaucratique qui s'appuie sur une réglementation assez stricte » et « la logique professionnelle » laissant des « marges de manœuvre suffisantes [pour organiser le travail et décider des régulations nécessaires] » (Gather Thurler, 2015). La communication gouvernementale pendant le confinement a révélé de manière encore plus évidente cet écart dans certaines situations.

La mise en avant de cet « *écart* » ou de l'aspect « *technocratique* » de la communication rejoint une autre critique qui concerne les modalités d'organisation et de prise de décision. Une partie des cadres estime que l'expertise du terrain n'a pas été prise en compte dans les décisions, et pointe une gestion « *autoritaire* » et « *descendante* ». Une inspectrice pédagogique régionale regrette « *le fait qu'il ne soit pas vraiment tenu compte des travaux collégiaux entrepris au titre de la mission de conseil* ». Une directrice d'école maternelle déplore la « *reprise de l'enseignement en présentiel finalement annulé sans consultation ni information* ».

Les résultats de notre enquête viennent appuyer un rapport sénatorial publié le 23 avril 2020, qui explique que la décision de rouvrir les établissements scolaires et les écoles à partir du 11 mai est « *une annonce surprise, aux modalités de mise en œuvre mal définies, élaborées sans concertation* » et regrette « *l'élaboration de manière unilatérale par le ministère de l'Éducation nationale des scénarii de travail présentés par Jean-Michel Blanquer, mardi 21 avril à l'Assemblée nationale* » et des annonces « *faisant fi des différences de situation entre établissements* » (Commission de la culture de l'éducation et de la communication, 2020).

Enfin, c'est aussi le mode de communication gouvernemental qui a été mal perçu. Un personnel de direction en collège pointe comme principale difficulté pendant la période le fait : « *[d'] apprendre par la presse TV, radio, internet ou écrite les infos que nous aurions dû recevoir au préalable par circulaire, ou sur le BO [Bulletin Officiel]* ». Une directrice d'école maternelle évoque « *les informations arrivées au compte-goutte, sur les réseaux sociaux et les médias plutôt que par la hiérarchie* ». Ces annonces médiatiques ont remis en question le rôle de « *traducteurs* » et « *d'interprètes* » que jouent les pilotes auprès des personnels de terrain dont ils encadrent l'activité (Buisson-Fenet & Dutercq, 2015). Le manque « *d'information préalable des cadres [par la voie hiérarchique]* » a été perçu comme un « *manque de considération* ». Alors que les responsabilités des pilotes augmentent dans un contexte de déconcentration des responsabilités à l'échelle locale et que cela s'accompagne d'une reconnaissance progressive par leur hiérarchie (Rey, 2019), la ligne politique suivie pendant la crise sanitaire semble témoigner d'un retour à une gestion très centralisée et verticale.

## 5. La pandémie à l'origine de nouvelles interactions et d'une inflexion organisationnelle

L'expérience du confinement a toutefois généré des expériences satisfaisantes, tout particulièrement du point de vue relationnel avec les pairs et les familles. Les échanges et la collaboration avec les membres de l'action éducative (pairs, collègues, hiérarchie de proximité) ainsi que le maintien ou le développement des relations avec les familles ont été des expériences professionnelles jugées particulièrement satisfaisantes. Le travail à domicile a également modifié les conditions de travail des pilotes dans le sens d'une plus grande maîtrise des temporalités et de l'organisation des missions.

### 5.1. Une amélioration perçue des relations au sein des équipes éducatives et avec les familles

Si les relations « verticales » sont apparues comme particulièrement dégradées pendant cette période, en revanche les relations « horizontales » (avec les pairs ou avec les équipes éducatives) se sont maintenues, voire améliorées. Selon près d'un tiers des enquêtés, la situation de confinement et les circonstances exceptionnelles liées à la pandémie ont favorisé la cohésion, la collaboration et la solidarité<sup>7</sup>. De manière générale, les échanges avec les autres membres de la communauté éducative ont majoritairement été perçus comme des « points forts », surtout ceux avec les pairs (74,3 %) et les autres collègues (72,1 %)<sup>8</sup>. Les échanges et les relations « horizontales » sont mentionnés spontanément par les répondants comme une expérience « particulièrement satisfaisante » durant la période (par 22,2 % des directeurs et directrices d'école primaire, 30,5 % des personnels de direction et 37,6 % des inspecteurs et inspectrices) (cf. figure 4 en annexe). Un inspecteur du premier degré témoigne du « *renforcement du lien avec les directeurs d'école, [et du] renforcement du lien avec [les] collègues IEN* ». Un directeur d'école maternelle-élémentaire évoque une « *collaboration étroite avec l'équipe de circonscription, les directeurs et l'IEN* », un autre de « *[l'] accompagnement et [de la] disponibilité de l'IEN* ». C'est aussi la plus grande connaissance et reconnaissance du rôle de chacun qui sont mises en avant par les répondants, qui attribuent cette nouvelle proximité aux réunions régulières par visioconférence.

Cette collaboration est également perçue dans le second degré, comme l'explique un personnel de direction en lycée qui évoque « *le développement d'une collaboration collective inédite entre des équipes qui ne travaillaient plus ensemble* ». Les pilotes se sont organisés au niveau collectif face aux contraintes institutionnelles. En suivant les propos de Christine Musselin (2005, p. 64) qui écrit que « les acteurs sont insérés dans de multiples contraintes, qui visent souvent à circonscrire leurs comportements, mais dont ils parviennent toujours à s'affranchir partiellement », nous estimons que les interactions avec les pairs ont permis aux pilotes de s'affranchir en partie des contraintes qu'a fait peser l'institution. Un personnel de direction en collège compare : « *une stratégie et des modes de communication violents et infantilisants [du ministre]* » et « *heureusement, le lien entre pairs et le réseau de collègues [...] constructifs et rassérénants* », une inspectrice du premier degré oppose « *[la] communication académique inexistante, [la] communication ministérielle incompréhensible et très en retard* » et « *heureusement [le] fonctionnement en réseau exceptionnel* ».

Les interactions avec les familles sont elles aussi présentées comme des objets de satisfaction professionnelle. Alors que cette relation a pu être présentée comme dégradée (Fotinos & Horenstein, 2018), le confinement a mis en évidence une amélioration significative de cette relation (Fotinos & Horenstein, 2020) confirmée par les données de notre enquête qui montrent

<sup>7</sup> Analyse des réponses à la question ouverte « Décrivez une expérience plus particulièrement satisfaisante dans votre activité professionnelle en confinement. » (442 réponses sur 545 répondants).

<sup>8</sup> Analyse des réponses à la question fermée « Pour chacun des éléments ci-dessous, durant le confinement, précisez s'ils ont été pour vous des points forts/appuis ou des obstacles/difficultés pour vos activités professionnelles... ». Dans une moindre mesure les répondants mentionnent également « les familles » à 46,4 % et « les élèves » (32,1 %) comme des points d'appui.

un renforcement des échanges et de la communication pendant la période de confinement et de déconfinement. Le maintien ou l'amélioration des relations avec les familles est la première satisfaction pour les directeurs d'école (45 %) et la deuxième pour les personnels de direction (21,5 %)<sup>9</sup>.

C'est non seulement la fréquence, mais aussi la qualité des échanges avec les familles qui ont augmenté. Un directeur d'école élémentaire explique : « *les échanges avec les familles ont été nombreux. Les familles ont touché du doigt la difficulté du métier d'enseignant* ». Un autre directeur d'école élémentaire évoque un lien « *fort et nouveau* » créé avec les parents d'élèves, du fait de la complexité de la situation. La plupart des réponses mettent en avant la collaboration avec les parents et un investissement de leur part en augmentation par rapport à l'ordinaire. Les parents sont ainsi devenus pendant cette période des « interlocuteurs du quotidien » (Ria & Rayou, 2020) et cette individualisation du traitement des familles a favorisé la connaissance entre les professionnels et les familles, et la « *reconnaissance* » du travail fourni par les équipes éducatives renouvelant un lien de confiance auparavant considéré comme distendu.

Ce résultat est particulièrement intéressant car il s'inscrit à rebours d'une évolution plutôt négative de la perception des relations avec les familles de la part des directeurs et directrices d'école. Dans une enquête de 2018 à laquelle ont répondu plus de 7000 professionnels, plus de quatre directeurs sur dix indiquaient que la qualité des relations avec les parents s'était dégradée durant les dernières années et seulement deux sur dix estimaient qu'elle s'était améliorée (Fotinos & Horenstein, 2018).

## 5.2. Des inflexions de l'organisation en contexte de confinement

L'expérience du télétravail en contexte de confinement a conduit à une modification de la perception du travail, en particulier pour les personnels d'inspection et de direction du secondaire. La majorité des personnels d'inspection (60 %) estime que cette expérience a mis en lumière les avantages d'une organisation du travail qui permet de supprimer de nombreuses contraintes à la fois physiques (déplacements multiples et lointains pour des visites ou des réunions) mais aussi temporelles (réunions qui « *s'éternisent* »). Une inspectrice pédagogique régionale insiste sur « *la question du temps [qui] est centrale en positif et en négatif : [...] il est inutile de faire 120 km aller et 120 km retour pour une réunion de deux heures, mais aussi, que le temps et l'espace de travail n'ont plus de limites* ». Une autre inspectrice pédagogique régionale témoigne de la même expérience : « *mon activité professionnelle est nomade. Mon domaine d'intervention est national. La visioconférence est un outil qui pourrait être davantage utilisé et permettrait parfois d'éviter des déplacements chronophages et mauvais pour la planète* ». Une autre inspectrice pédagogique régionale en lycée agricole insiste sur les bénéfices organisationnels perçus pendant cette période : « *Le confinement a permis de conduire des chantiers « de fond » pour lesquels auparavant nous manquions de temps [...]. Pour ma part, j'ai mis à jour, à la demande de ma hiérarchie, des fiches pratiques juridiques qui viennent maintenant incrémenter une base de données commune, permettant ainsi de développer la mutualisation des ressources* ».

La maîtrise des temporalités au travail apparaît comme une satisfaction importante en particulier pour 15,3 % des inspecteurs<sup>10</sup> et elle va souvent de pair avec le sentiment d'un gain de « *qualité* » et « *d'efficacité* » dans l'exercice de l'activité professionnelle. Ce constat est partagé par les personnels de direction dans le secondaire. Un personnel de direction en lycée évoque des réunions en ligne « *plus courtes, plus efficaces [qui] permettent de mieux voir qui contribue ou*

<sup>9</sup> Analyse des réponses à la question ouverte « Décrivez une expérience plus particulièrement satisfaisante dans votre activité professionnelle en confinement. » (442 réponses sur 545 répondants).

<sup>10</sup> Analyse des réponses à la question ouverte « Décrivez une expérience plus particulièrement satisfaisante dans votre activité professionnelle en confinement » (442 réponses sur 545 répondants). Cela est le cas pour seulement 6,1 % des directeurs et 7,9 % des personnels de direction.

*pas à la réflexion collective* ». Le confinement a donc remis en question l'organisation matérielle ordinaire du travail, et a fait émerger de nouvelles possibilités.

À l'aune de l'expérience vécue, certains enquêtés s'interrogent sur les modalités organisationnelles ordinaires, et évoquent la possibilité d'une pratique hybride après le confinement : quelques jours par semaine pour travailler « *au calme* » à domicile et « *avancer sur les dossiers* », et le reste du temps en présence dans l'établissement pour les activités qui nécessitent une présence physique (échanges individuels, rendez-vous...). Un personnel de direction en lycée professionnel privé qui pensait « [sa] *présence physique [...] indispensable* » a réalisé que ses fonctions sont « *tout à fait compatibles avec un travail à distance, plus au calme, pour certaines activités qui demandent beaucoup de concentration comme l'organisation d'activités pédagogiques, la répartition horaire des profs...* ». Un personnel de direction en collège abonde dans ce sens et parle de « *la nécessité d'optimiser les temps : ce qui peut être fait à distance doit l'être afin de consacrer le temps utile aux échanges directs* » ; il propose d'« *ouvrir le chantier de la formation et [de] capitaliser des compétences en interne* ».

Néanmoins, la projection dans une pratique à distance ou hybride à la suite du confinement dépend de la possibilité d'exercer correctement ses fonctions à domicile. Seuls 24,7 % des personnels de direction et 12,6 % des directeurs et directrices d'école primaire mentionnent les avantages organisationnels perçus du télétravail<sup>11</sup>. Cette faible proportion chez les directeurs et directrices d'école primaire peut probablement s'expliquer par le fait qu'une partie de leurs activités consiste à enseigner en classe et que cette activité n'est pas facilitée à distance. Pour autant, les personnels de direction en primaire entendent également les avantages d'un mode de travail qui leur offre davantage de tranquillité, comme l'explique une directrice d'école élémentaire qui a apprécié « [de ne] *plus être dérangée ou sollicitée en permanence (téléphone, élèves, collègues, visiteurs...)* et [de] *pouvoir mener une tâche jusqu'à son terme* ».

## 6. Conclusion

La fermeture des établissements scolaires et la mise en œuvre de la « *continuité pédagogique* » ont mis en lumière des tensions préexistantes dans l'activité professionnelle des cadres ou pilotes de l'Éducation nationale, elles ont aussi révélé des perspectives d'évolution professionnelle et relationnelle.

L'expérience de travail depuis le domicile familial a globalement été perçue positivement avec des nuances en fonction du métier, du niveau d'exercice et des conditions de confinement. Le télétravail a pu accentuer la porosité entre vie privée et vie professionnelle dans un contexte où la charge de travail de coordination et de pilotage était très forte, particulièrement pour les directeurs et directrices d'école. Les prescriptions hiérarchiques, en particulier celles émanant du ministère, ont été perçues comme des difficultés et ont mis en lumière le retour d'un mode de régulation « *vertical descendant* » ainsi que les écarts entre le prescrit et le réel dans l'institution. *A contrario*, les relations « *horizontales* » (avec les collègues, les équipes éducatives, et les familles) se sont maintenues ou améliorées et ont constitué un espace de collaboration et d'échanges perçu très positivement. La hausse du temps consacré aux relations « *horizontales* » s'inscrit dans un paysage plus large de transformations de l'organisation pendant la période. Dans certaines conditions et pour certaines professions (inspection), l'expérience du télétravail a offert des conditions qui ont permis de travailler de manière plus efficace, questionnant la possibilité d'une pratique hybride à l'avenir.

La pandémie de COVID-19 et ses répercussions sur le système éducatif ont mis en évidence l'importance de la communication et de l'accompagnement à toutes les échelles dans le système éducatif. Elles ont aussi questionné la manière dont la gouvernance doit être effectuée

<sup>11</sup> Analyse des réponses à la question ouverte « Précisez en quoi cette expérience de confinement modifie votre manière de voir votre activité professionnelle habituelle ? » (226 réponses sur 545 répondants).



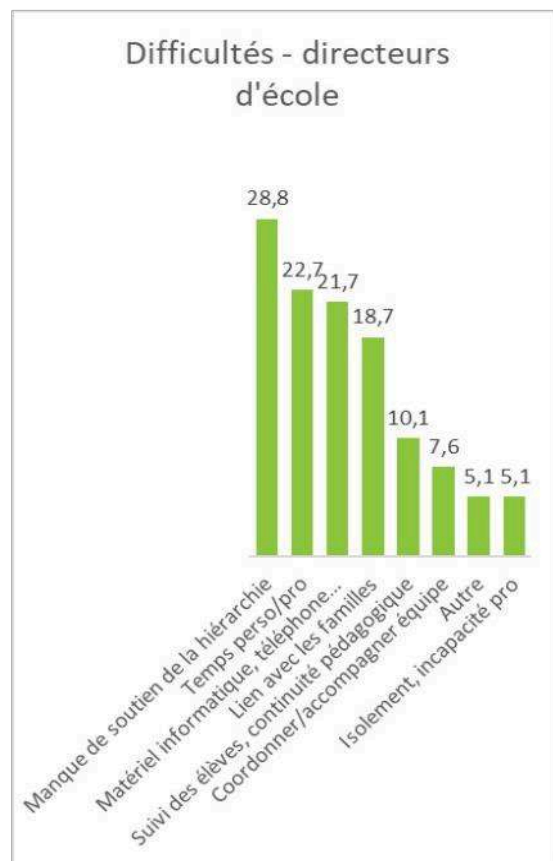
dans un moment de crise qui demande à la fois un guidage important et une flexibilité pour les pilotes.

## Références

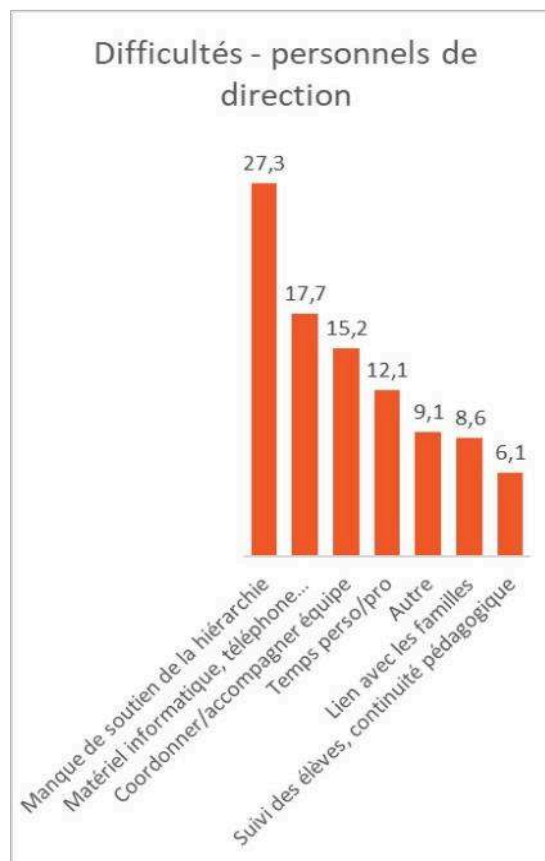
- BARRÈRE Anne (2008), « Les chefs d'établissement au travail : hétérogénéité des tâches et logiques d'action », *Travail et formation en éducation*, vol. 2, <http://journals.openedition.org/tfe/698>
- BARRÈRE Anne (2013), *Sociologie des chefs d'établissement : les managers de la République*, Paris, Presses universitaires de France.
- BÉDUCHAUD Diane & LESZCZAK Élodie (2020), *Les activités du confinement sur l'activité des personnels d'encadrement et directeurs d'école*, Rapport d'enquête, Institut français de l'éducation-ENS Lyon.
- BISSON-VAIVRE Claude & TOBATY Annie (2021), « Le pilotage de proximité : tenir la barre dans un univers incertain », *Administration & Éducation*, n° 169, p. 77-82.
- BUISSON-FENET Hélène (2019), *Piloter les lycées le tournant modernisateur des années 1990 dans l'Éducation Nationale*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.
- BUISSON-FENET Hélène & DUTERCQ Yves (2015), « Les cadres de l'encadrement : la gouvernance intermédiaire des systèmes éducatifs en question », *Recherche et formation*, n° 78, p. 9-18.
- COMMISSION DE LA CULTURE DE L'ÉDUCATION ET DE LA COMMUNICATION (2020), *Préconisations du groupe de travail relatives aux modalités du retour des élèves en classe*, [https://www.senat.fr/fileadmin/Fichiers/Images/commission/affaires\\_culturelles/documents/GT\\_enseignement\\_scolaire\\_retour\\_des\\_eleves\\_en\\_classe\\_synthese.pdf](https://www.senat.fr/fileadmin/Fichiers/Images/commission/affaires_culturelles/documents/GT_enseignement_scolaire_retour_des_eleves_en_classe_synthese.pdf)
- FOTINOS Georges & HORENSTEIN José-Mario (2016), *Le moral des IEN en 2016, conditions de travail qualité de vie professionnelle*, Rapport CASDEN, Paris.
- FOTINOS Georges & HORENSTEIN José-Mario (2018), *Le moral des directeurs d'école en 2018, conditions de travail qualité de vie professionnelle*, Rapport CASDEN, Paris.
- FOTINOS Georges & HORENSTEIN José-Mario (2020), *Impacts psychosociologiques Covid-19 et déconfinement sur les personnels de direction de la région Ile-de-France*, Paris.
- GATHER THURLER Monica (2015), « Exercer un véritable leadership éducatif dans son établissement : injonction aussi facile à formuler que difficile à suivre ! », dans Yves Dutercq et al. (dir.), *Le leadership éducatif*, Louvain-la-Neuve, De Boeck, p. 121-138.
- MUSSELIN Christine (2005), « Sociologie de l'action organisée et analyse des politiques publiques : deux approches pour un même objet ? », *Revue française de science politique*, vol. 55, n° 1, p. 51-71.
- PÉLAGE Agnès (2009), « Les chefs d'établissement scolaire : autonomie professionnelle et autonomie au travail », dans Didier Demazière (éd.), *Sociologie des groupes professionnels, Acquis récents et nouveaux défis*, Paris, La Découverte, p. 40-50.
- REY Olivier (2019), *Pilotes et pilotage dans l'éducation*, Dossier de veille de l'IFÉ, n° 128, Lyon, ENS Lyon.
- RIA Luc & RAYOU Patrick (2020), « La forme scolaire en confinement. Enseignants et parents à l'épreuve de l'enseignement à distance », *Formation et profession*, n° 28, p. 1-11.

**Annexes**

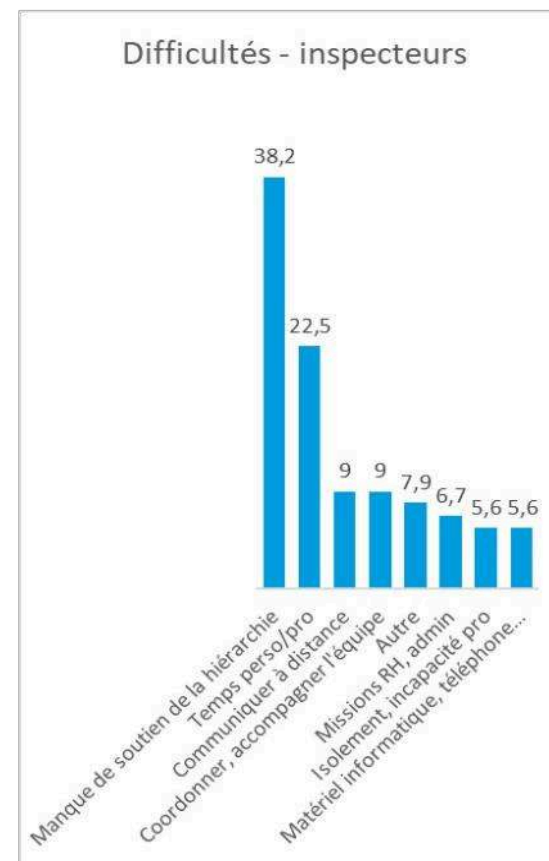
Figure 3 - Diagrammes représentant les principales difficultés rencontrées par les pilotes pendant le confinement



**Figure 6. Diagramme représentant les principales difficultés rencontrées par les directeurs d'école pendant le confinement**



**Figure 7. Diagramme représentant les principales difficultés rencontrées par les personnels de direction pendant le confinement**



**Figure 8. Diagramme représentant les principales difficultés rencontrées par les inspecteurs durant le confinement.**

Lecture : Le « manque de soutien de la hiérarchie » a constitué la difficulté principale pour 28,8 % des directeurs et directrices d'école, 27,3 % des personnels de direction, et 38,2 % des inspecteurs et inspectrices.



Figure 4 - Diagrammes représentant les principales satisfactions rencontrées par les pilotes durant le confinement

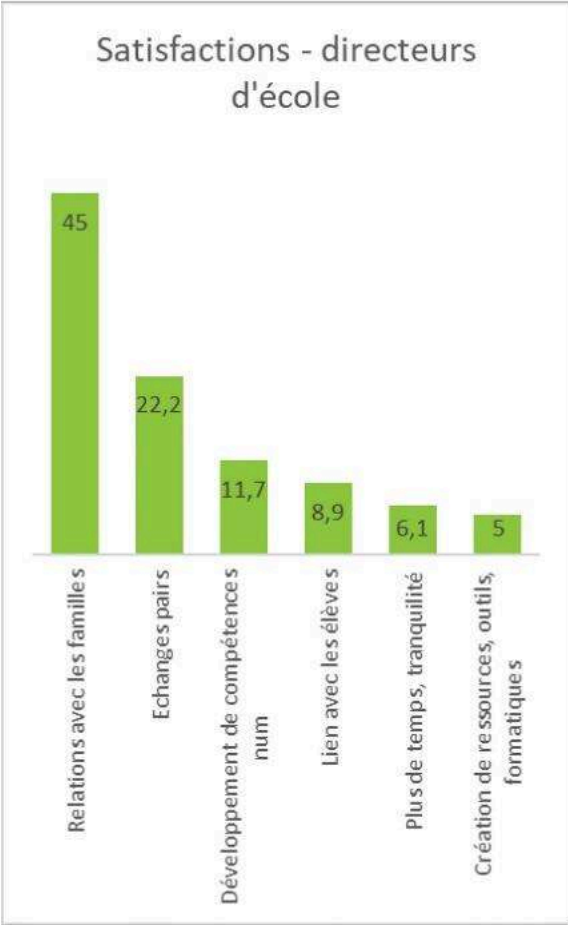


Figure 12. Diagramme représentant les principales satisfactions des directeurs d'école pendant le confinement.

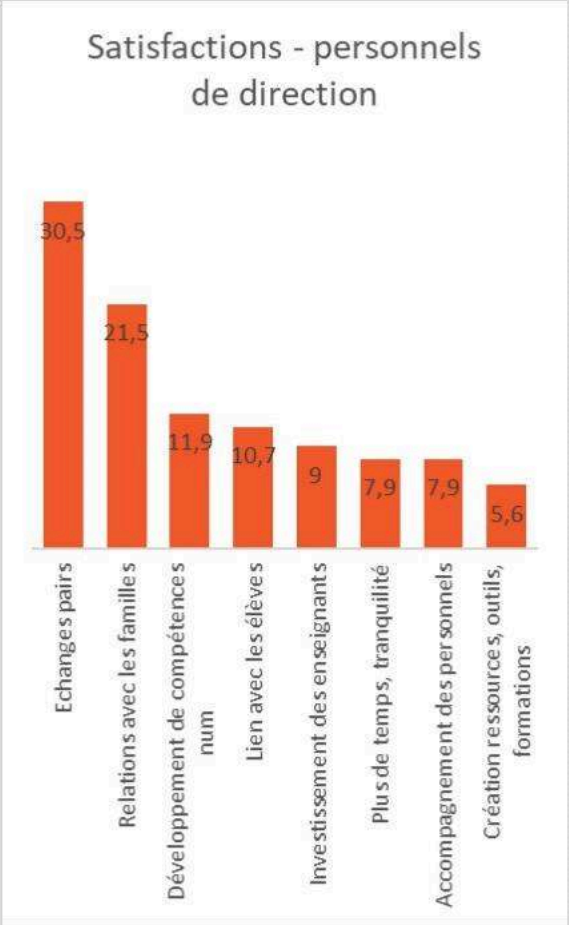


Figure 13. Diagramme représentant les principales satisfactions des personnels de direction pendant le confinement.

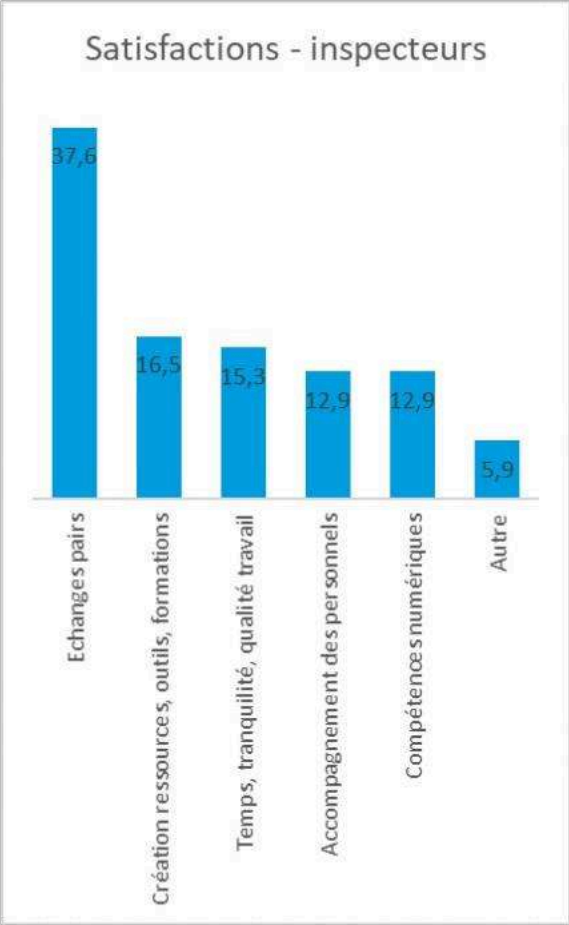


Figure 14. Diagramme représentant les principales satisfactions des inspecteurs pendant le confinement.

Lecture : Les « relations avec les familles » ont constitué la principale satisfaction pour 45 % des directeurs et directrices d'école, 21,5 % des personnels de direction. Les « échanges avec les pairs » ont constitué la principale satisfaction pour les inspecteurs et inspectrices.