

## Présentation synthétique des mémoires MADOS

### 1- Présentation de l'auteur

De formation ingénieur agro-alimentaire complétée par un DESS marketing, l'auteure a débuté sa carrière dans des entreprises privées où elle a exercé une douzaine d'années en service R&D, puis en marketing et communication. Elle a rejoint l'éducation nationale pendant 10 ans en tant que professeure des écoles et directrice d'école avant de passer le concours de personnel de direction en 2014. Principale d'un collège, elle assure aussi des missions d'accompagnement (CER et CEA), d'évaluation des établissements et de membre de jury de concours Perdir et CAPES.

### 2- Présentation de la problématique choisie, de ses enjeux

Nous évoluons dans une société où le numérique est désormais notre environnement. Pour Michel Serres, nous abordons la troisième révolution du couple support/message. I.Reyre et M. Lipka indiquent que si « L'écriture a mis 700 ans à se diffuser, l'imprimerie 70 ans, Facebook aura mis 3 années pour conquérir le monde ». Les nouvelles technologies annulent les distances : tous les lieux, toutes les informations sont ici et maintenant. Cette rupture entraîne une nouvelle réflexion, de nouveaux enjeux ... qui engagent le chef d'établissement. Son métier a profondément évolué suite à la décentralisation. Ses missions sont diversifiées, ses responsabilités accrues. Il est tenu d'apprécier les enjeux de l'éducation, de faire des choix localement dans son établissement, de fixer des objectifs prioritaires, d'affecter les moyens et les organiser, de mesurer ses performances et de démontrer dans les actions quotidiennes l'engagement des équipes : c'est ce qui constitue son pilotage.

Face à ces deux évolutions, on interrogera **en quoi le numérique se met-il au service du pilotage du chef d'établissement.**

#### *2.1 – Le numérique est nécessaire pour le chef d'établissement*

Les missions du chef d'établissement sont définies dans le référentiel paru au BO en 2002. De responsable administratif, il doit, depuis les lois de décentralisation de 89 et de plus en plus, assurer des fonctions « managériales », assumer un rôle de « leader », s'inscrire en pilote « pédagogique » et « administratif ». Dans le cadre de sa fonction, il est voué à se munir des outils les plus efficaces pour répondre à ses obligations. Dès la fin des années 80, ils ont ainsi développé ou utilisé de nombreux logiciels. 40 ans plus tard, les rapporteurs des Etats Généraux du Numérique pointent encore une impression d'improvisation de l'Éducation nationale et de certaines collectivités territoriales sans réflexion véritable sur les usages, leur fiabilité, leur adéquation.

#### *2.2 – Des études encore timides sur le sujet.*

Dès les années 80, plusieurs plans d'action numériques gouvernementaux, surtout pédagogiques, se sont succédés dans l'éducation nationale. Peu d'études ont interrogé les

chefs d'établissement. Le SNPDEN, et une étudiante m@dossienne, s'y sont frottés en 2019. Leurs enquêtes ont pointé que les chefs d'établissement perçoivent le numérique comme quotidien et indispensable à leur pilotage qui n'offre pour autant pas la solution qui déterminerait à elle seule son pilotage; c'est avant tout l'insertion pertinente de l'usage d'un outil numérique au bon moment, pour une durée appropriée, dans une stratégie visant un objectif précis.

Le numérique facilite leur travail tout autant qu'il le complexifie en occupant une place toujours plus importante parfois au détriment du pilotage pédagogique et des relations humaines et du sens même donné à leur métier.

Ils relèvent que l'usage du numérique nécessite un changement de paradigme : faire différemment tout en restant disponible et en répondant aux obligations.

### *2.3– Le chef d'établissement, un manager et un pilote.*

C'est Henri Fayol qui est le précurseur du management. Pour lui manager c'est d'abord tenir les rênes. C'est quelqu'un qui travaille à un rythme effréné, ses activités sont brèves, fragmentées, discontinues, fortement orientées vers l'action. Le chef d'établissement se reconnaît dans cette définition.

Selon H. Mintzberg, le manager est le centre moteur de la culture de l'organisation. Le manager efficace est celui qui convient au contexte. Son succès vient de la manière d'utiliser avantageusement la marge de manœuvre dont il dispose. Dans son étude auprès des chefs d'établissement en 2003, Anne Barrère a pointé que c'est dans un cadre complexe que le chef d'établissement exerce son rôle de dirigeant, dans lequel il doit tout autant être manager que leader.

Le chef d'établissement étant aussi un manager, nous avons souhaité interroger la science du management et plus précisément les évolutions qui se posaient en lien avec le numérique. En 2015 et 2018, quatre auteurs I Reyre et M Lipp ou encore C Dejoux et E Léon se sont intéressés à la transformation du management par le numérique. Pour eux, réussir une transformation numérique et entreprendre sa métamorphose nécessitent de mettre en œuvre simultanément trois chantiers : acquérir de nouvelles compétences managériales, s'approprier de nouveaux espaces de travail et réapprendre le travail collaboratif. Elle ne peut se faire qu'avec des managers engagés, convaincus des nouvelles façons de travailler et eux-mêmes utilisateurs des outils numériques. Pour autant, le e-manager se doit d'être à la fois agile avec les outils, et humble dans l'idée de la performance qu'il peut en attendre. Les auteurs relèvent comme O Zara en 2016 que « Les technologies n'apportent aucune performance à une organisation. Ce sont les usages qui sont la clé. »

### *2.4 – Les hypothèses de recherche.*

En nous appuyant sur les recherches menées et pour répondre à notre questionnaire nous avons formulé trois hypothèses.

1. Le numérique améliore l'efficacité du pilotage du chef d'établissement.

2. Le numérique influe positivement sur le pilotage du chef d'établissement si ce dernier est engagé vers un e-management.
3. La crise de 2020 a accéléré la mutation du pilotage du chef d'établissements par le numérique.

### 3- Présentation du terrain de recherche et de la méthodologie utilisée pour recueillir les données et les analyser

Nous avons choisi de mener une enquête sur les représentations et les pratiques du numérique dans le pilotage du chef d'établissement. Nous avons réalisé une étude empirique et recueilli la parole des chefs d'établissement en utilisant les **enquêtes par entretiens à usage principal**. Cette méthode permet de recueillir un discours qui n'est ni provoqué ni fabriqué par la question mais qui intervient par le prolongement d'une expérience concrète ou imaginaire. Les réponses font apparaître les processus et les « comment ». Il révèle la logique d'une action, son principe de fonctionnement.

#### 3.1 - Le choix du panel

Il semblait important de circonscrire l'étude à un contexte similaire du déploiement du numérique par les collectivités territoriales, en lien avec leur schéma directeur. La collecte d'informations a été réalisée auprès de 20 chefs d'établissement exerçant dans des contextes différents dans le département du Vaucluse.

#### 3.2- RdV et modalités de passation

Tous les entretiens ont été réalisés en présentiel et ont été enregistrés avec leur accord. Ils ont fait suite à une prise de contact téléphonique qui a permis de présenter les contours de l'enquête. La grille d'entretien construite s'articule autour de cinq axes principaux : la sociologie du chef d'établissement, la politique managériale du chef d'établissement, le pilotage du chef d'établissement, 2020, une année de bouleversement et les résistances au numérique dans le pilotage rencontrées/perçues par les acteurs. Les questions portent donc un ensemble d'années de pratique et de fonctionnement.

#### 3.3- Recueil des données

Nous avons réalisé des retranscriptions thématiques pour l'ensemble des entretiens. Pour cinq d'entre eux, nous avons effectué une retranscription littérale. Ensuite, nous avons constitué des tableaux Excel sur chacun des cinq thèmes abordés. Ces temps successifs ont permis de reprendre les propos des chefs d'établissements, de les classer, de les hiérarchiser, de croiser les données, de les mettre en exergue, et au final de structurer la réflexion analytique.

#### 4- Résumé synthétique de l'analyse des données, des apports de la recherche et de ses éventuelles limites

##### *4.1- Le numérique améliore l'efficacité du pilotage du chef d'établissement.*

Evoluant dans une société désormais digitale, l'environnement numérique leur est connu, sécurisant et facilitateur. Tous utilisent le numérique quotidiennement dans leur vie personnelle.

Chacun possède et se sert d'un smartphone. Ainsi ce qu'ils font dans leur vie privée se retrouve dans leur métier,

Ils utilisent les mêmes applications quel que soit l'établissement qu'ils pilotent. Au-delà de faciliter leur pilotage, le numérique est indispensable. Ils citent la recherche d'informations, la définition de leurs politiques éducatives et pédagogiques, la gestion des ressources. La grande majorité affirme également que le numérique participe à une communication plus fluide et plus simple, et qu'il participe à la stratégie de communication. Le numérique, par ses multiples aspects, est reconnu faire gagner du temps au chef d'établissement.

*Si le numérique améliore l'efficacité du pilotage du chef d'établissement, ces derniers relèvent que chaque point positif semble avoir son corolaire : afflux de mails, sur sollicitation, outils en (sur)nombre, qui peuvent manquer d'opérabilité et formation presque inexistante.*

##### *4.2- Le numérique influe positivement sur le pilotage du chef d'établissement s'il fait partie de sa culture et si ce dernier est engagé vers un e-management*

Les réponses des chefs d'établissement semblent indiquer qu'ils sont installés désormais dans une culture numérique évolutive. D'outil, il est devenu un environnement qu'ils se sont appropriés peu à peu et dont ils font usage en fonction de leurs besoins : matériels, connexion, applications. I Reyre et M Lippa (2015) précisaient que dans le monde actuel, on pouvait constater une agilité digitale en progrès chez tous les acteurs dans leur vie privée grâce au déploiement des nouveaux outils...Le chef d'établissement, est totalement imprégné de cet univers numérique et a su tirer bénéfice de ses expériences. Les transferts de compétences deviennent naturels de leur vie personnelle vers leur vie professionnelle et vice versa. Ils n'hésitent pas à s'appuyer sur leurs ressources comme le coordonnateur numérique, à tester des applications qu'ils vont juger leur rendre service. Les chefs d'établissement semblent avoir engagé leur e-transformation : l'évolution de la société et l'usage du numérique dans leur vie personnelle l'ont conduit, notamment depuis la période de 2020 immanquablement vers cette transformation. Ils ont par ailleurs indiqué qu'ils étaient montés en compétence sur le numérique. Aussi, on peut observer une sérénité plus grande des chefs d'établissement face au numérique depuis 2019. Il fait désormais partie de leur culture.

*Si les chefs d'établissement ont engagé leur mutation vers le e-management, il faudra pour autant encore quelque temps pour qu'ils en soient conscients et qu'ainsi, le numérique influe encore davantage positivement sur leur pilotage.*

#### *4.3 - La crise de 2020 a accéléré la mutation du pilotage des chefs d'établissement par le numérique et a ancré de nouvelles modalités de travail*

Obligés de sauter dans le grand bain, les chefs d'établissement ont su tirer profit de cette situation inconfortable. Cette période a accéléré leur envol vers l'appropriation de l'environnement numérique dans lequel il évolue désormais : il devait faire face et assurer la continuité pédagogique pour des élèves, le numérique était devenu le seul moyen de communiquer avec les uns et les autres, de gérer le quotidien. On note aussi une nouvelle sérénité face à l'usage et l'environnement numérique des parties prenantes et un accent porté à nouveau sur la communication.

*La crise de 2020 a accéléré la mutation du pilotage des chefs d'établissement par le numérique et a ancré de nouvelles modalités de travail comme par exemple la visioconférence, les outils collaboratifs.*

L'étude menée a fait émerger deux autres points : la communication et son importance ainsi que l'évolution du métier de chef d'établissement.

#### *4.4- Une communication très présente dans le pilotage du chef d'établissement imprégnée par le numérique*

Communiquer est une des grandes compétences du référentiel de leur métier. La communication doit être multiple : présence physique ou à distance, échange individuel ou en groupe, échange formel ou informel, temps dédié. Ils parlent souvent de « stratégie de communication ». Ils adoptent ainsi une communication spécifique en fonction des parties prenantes concernées. « Comment je communique, à qui, à quel moment, par quel canal... » est une réelle réflexion. Ils soulignent l'importance de l'échange en face à face et leur nécessaire visibilité. La communication « numérique » est aussi jugée indispensable : rapidité de communication à l'ensemble de la communauté éducative, elle met chacun au même niveau d'information, de connaissance. Elle permet une grande réactivité et un lien continu avec les équipes. Elle soutient les échanges en face à face. Pour les chefs d'établissement « il faut toujours tomber juste : trouver le bon mode, le bon outil en fonction du contexte. La qualité du manager est de trouver la bonne combinaison, le bon outil. ». C'est ce juste équilibre que les chefs d'établissement cherchent à atteindre dans leur pilotage.

#### *4.5 - De nouvelles modalités de fonctionnement pour un cœur de métier qui évolue peu.*

Le métier du chef d'établissement a profondément évolué depuis ces 40 dernières années. Le référentiel de compétences cadrant leurs missions autour de 4 domaines date de 2002. Les chefs d'établissement interrogés en reprennent encore les termes pour décrire leur métier.

D'un côté, une partie de leur fonction s'est simplifiée. Au quotidien, le numérique fluidifie l'information, la communication, les organisations. Sur le plan stratégique, l'accès à l'information, aux indicateurs est désormais plus aisé et plus rapide et permet une étude des contextes facilitée.

De l'autre, ils disent avoir des tâches quotidiennes qui se sont multipliées. C'est déjà ce que relevait A. Barrère dans son étude menée auprès des chefs d'établissement en 2003. Pour autant, ils pourraient rejoindre le manager qui travaille à un rythme effréné décrit par H. Mintzberg (2004) et qui sont fortement orientées vers l'action. Ils ont le sentiment d'avoir moins de temps pour les tâches plus nobles. Les chefs d'établissement alertent aussi sur leur disponibilité physique auprès des équipes qui peut être réduite. Les relations sociales étant très importantes dans leur fonction, les chefs d'établissement disent être attentifs à ne pas se laisser déborder.

A travers leurs réponses, il semble que ce dernier n'ait pas fondamentalement évolué même si les manières de le pratiquer ont changé depuis 20 ans. On peut dire que le numérique a contribué à ces changements et que ces dernières années, les chefs d'établissement ont réellement engagé leur e-transformation.

## **5- 10 propositions pour que le numérique soit au service du pilotage du chef d'établissement**

Notre société est évolution permanente où chacun doit s'adapter. Le numérique est devenu un environnement dans lequel chacun évolue. Ce travail de recherche a permis de dégager 10 propositions pour que le numérique soit au service du pilotage du chef d'établissement, allant du niveau institutionnel au contexte local..

### *Niveau institutionnel*

**Proposition 1** - Disposer d'une formation initiale et continue des personnels de direction, adaptée, au et par le numérique

Proposer des modules de formation initiale, mettre à disposition des modules de formation continue et favoriser des temps d'échanges de pratiques.

**Proposition 2** - Proposer un accompagnement permanent

Accompagner chaque application d'un tutoriel explicatif et mettre à disposition des établissements des personnes ressources.

**Proposition 3** - Assurer un environnement numérique évolutif et permanent

Mettre en place des comités des usagers afin de participer à l'amélioration de l'ergonomie des applications et à leur pertinence, harmoniser les outils matériels et leurs accès

**Proposition 4** – Rendre visible le travail mené par le groupe de travail autour du référentiel des compétences numériques afin de clarifier les attendus et rassurer chacun en portant l'accent sur des domaines ciblés

### *Niveau académique*

**Proposition 5** - Mettre le numérique au service de la communication

En développant une réelle stratégie de communication autour du support, du canal de diffusion utilisé. La mise en place de groupe de travail inter catégoriel permettrait de réfléchir collectivement à cette question

**Proposition 6** - Maîtriser sa messagerie et développer une charte des usages qui porterait une attention sur le ciblage des destinataires, les relances ciblées et des titres de mails explicites par exemple

#### *Niveau départemental*

**Proposition 7** – S’emparer des nouvelles technologies en développant les outils nécessaires, en lien avec les collectivités territoriales

**Proposition 8** - Généraliser et mutualiser les pratiques expérimentées, permettant de croiser les expériences par la mise en place de groupe de pilotage à l’échelle du département

#### *Niveau établissement*

**Proposition 9** - Poursuivre la transversalité entre les usages personnels et professionnels Impulsée par la période de 2020

**Proposition 10** – Ne pas faire qu’avec le numérique

Être sur le terrain, disponible auprès des équipes, toujours et encore.

## **6- Conclusion**

Depuis 40 années, le métier de chef d’établissement a profondément évolué : ses missions se diversifient, ses responsabilités s’accroissent.

Le numérique est omniprésent dans la société. La digitalisation semble être un levier d’action important qui peut se mettre au service d’une organisation scolaire selon la stratégie élaborée par le chef d’établissement.

Cependant, l’usage du numérique nécessite un changement de pratiques demandant du temps, des efforts, une formation. Il nécessite aussi un changement de paradigme : faire différemment tout en restant disponible et en répondant aux obligations.

L’environnement numérique est devenu commun, rassurant et facilitateur. S’il est dorénavant indispensable au pilotage éducatif, pédagogique et administratif du chef d’établissement, ce dernier relève aussi un certain nombre de points de vigilance, dont le manque d’ergonomie, de souplesse d’utilisation et de pertinence de certaines applications ou encore l’absence d’une réelle formation au et par le numérique.

Malgré tout, les chefs d’établissement, sans une réelle conscience, paraissent s’être engagés vers un e-management, notamment depuis la période de 2020. Cet engagement leur a permis de faire évoluer leur pratique, d’être dans un cadre plus serein. Leur pilotage en est facilité. Cependant, la méconnaissance de son fonctionnement est encore trop grande et leur prise de conscience limitée montre qu’un long chemin reste à parcourir.



## 7- Courte bibliographie de référence (tout type de ressources utilisées)

### Articles, rapports :

Attarça, M. et Chomienne, H. (2012). Les chefs d'établissement : de nouveaux managers au sein d'organisation en mutation, *Management & Avenir*, 2012/5 n° 55, p. 215-232, DOI :10.3917/mav.055.0215, Cairn, <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2012-5-page-215.htm>

Bablet, M., Claus, P. et Tobaty, A. (2021). Ecole et crise sanitaire déstabilisation et opportunité, *Administration & Education* N° 169 mars 2021, Cairn, [https://cache.media.education.gouv.fr/file/11 -](https://cache.media.education.gouv.fr/file/11_Novembre/70/0/MENJ_Numerique_educatif_november_2019_1206700.pdf)

[Novembre/70/0/MENJ Numerique\\_educatif november 2019 1206700.pdf](https://cache.media.education.gouv.fr/file/11_Novembre/70/0/MENJ_Numerique_educatif_november_2019_1206700.pdf)  
Chesné, JF. Et Tricot, A. (Oct. 2020). CNAM, CNESCO – Numérique et apprentissages scolaires, Rapport de synthèse, [http://www.cnesco.fr/wp-content/uploads/2020/10/201015\\_Cnesco Numerique Tricot Chesne Rapport synthese.pdf](http://www.cnesco.fr/wp-content/uploads/2020/10/201015_Cnesco_Numerique_Tricot_Chesne_Rapport_synthese.pdf)

Devauchelle, B. (Avril 2017). Le personnel de direction et le numérique, *Café pédagogique* <http://www.cafepedagogique.net/Documents/28042017Article636289619486913705.htm>

MEN. (Nov 2020). DNE, Etats généraux du numérique pour l'éducation

Mons, N. et Tricot, A. (Oct. 2020). CNAM, CNESCO, Numérique et apprentissages scolaires – Dossier de synthèse

### Ouvrage :

Barrère, A. (2013). *Sociologie des chefs d'établissement les managers de la république*, PUF, 2<sup>ème</sup> édition

Blanchet, A. et Gotman, A. (1992). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Nathan Université

Dejoux, C. et Léon, E. (2018). *Métamorphose des managers à l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle* – Edition Pearson

Tournier, E. (2019). *Les personnels de direction en EPLE, responsabilités, missions, éthique*, Canopé, Collectif.

Zara, O. (2021). *Le management de l'intelligence collective*, Axiopole, 3<sup>ème</sup> édition