



La transformation numérique et la reconfiguration de l'identité professionnelle des chefs d'établissement du second degré : entre prescriptions institutionnelles et usages professionnels

Sarah RÉMY



Présentation de l'auteur

Sarah Rémy est personnel de direction de l'Éducation nationale et exerce actuellement en tant que proviseure adjointe dans un établissement français à l'étranger du réseau de la Mission laïque française. Ancienne formatrice académique et animatrice de bassin dans l'académie de Versailles, elle est titulaire du Certificat d'aptitude aux fonctions de formateur académique (CAFFA). Son parcours universitaire s'inscrit dans une démarche continue de professionnalisation et de recherche, avec l'obtention d'un Master Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation, parcours Pratiques et ingénierie de la formation, d'un Master Recherche en éducation, didactique et formation, puis d'un Master Management des organisations scolaires (M@DOS).

Au quotidien, elle pilote des projets de développement pédagogique, notamment autour des STIAM, de l'intelligence artificielle et de l'innovation éducative. Son expérience de terrain l'a conduite à s'interroger sur les effets de la transformation numérique sur le métier de chef d'établissement, questionnement à l'origine de cette recherche menée dans le cadre du Master M@DOS.

Une problématique au cœur des transformations contemporaines de l'École

Depuis une vingtaine d'années, le numérique s'est progressivement imposé comme un levier majeur de transformation de l'action publique. Dans le système éducatif, il ne se limite plus à l'introduction de nouveaux outils ou à la dématérialisation des procédures administratives. Il accompagne une évolution plus profonde des modes de gouvernance, des pratiques de pilotage et des modalités de collaboration entre les différents acteurs de la communauté éducative.

Dans ce contexte, les chefs d'établissement occupent une place stratégique. Chargés de mettre en œuvre les politiques éducatives au plus près du terrain, ils assurent le pilotage pédagogique et administratif de leur établissement, accompagnent les transformations des pratiques professionnelles et contribuent à la qualité du service public d'éducation dans un environnement en constante évolution.

Cette évolution contraste toutefois avec la relative stabilité des textes qui définissent leur fonction. Le Code de l'éducation, le décret statutaire des personnels de direction et le référentiel métier continuent de présenter le chef d'établissement comme le représentant de l'État, responsable du fonctionnement pédagogique, éducatif, administratif et financier de son

établissement. Si les attentes en matière de pilotage, de management et de gouvernance se sont progressivement renforcées, ces évolutions demeurent largement implicites et ne s'accompagnent pas d'une redéfinition explicite de l'identité professionnelle.

C'est de ce constat qu'est née cette recherche. Comment comprendre que les pratiques professionnelles évoluent sensiblement alors que les acteurs continuent majoritairement à définir leur métier selon des repères relativement stables ? La transformation numérique modifie-t-elle uniquement les modalités d'exercice de la fonction ou participe-t-elle également à une recomposition plus profonde de l'identité professionnelle des chefs d'établissement ?

La recherche s'articule ainsi autour de la question suivante :

Dans quelle mesure la transformation numérique, à travers les prescriptions institutionnelles et les usages professionnels quotidiens, participe-t-elle à une reconfiguration de l'identité professionnelle des chefs d'établissement, entre continuité du rôle institutionnel et évolution vers de nouvelles postures managériales ?

Au-delà de la seule question technologique, cette étude propose d'éclairer les recompositions contemporaines d'un métier au cœur des transformations du système éducatif. Elle interroge la manière dont les évolutions des pratiques professionnelles influencent, progressivement, les représentations que les chefs d'établissement construisent de leur rôle et de leur identité professionnelle.

Des cadres théoriques pour éclairer les transformations du métier

Pour analyser les effets de la transformation numérique sur le métier de chef d'établissement, cette recherche mobilise plusieurs approches complémentaires issues de la sociologie des organisations, des sciences de l'éducation et de la sociologie du travail. L'objectif n'est pas d'étudier le numérique comme une simple évolution technologique, mais comme un facteur susceptible de transformer les pratiques professionnelles et, plus largement, les représentations du métier.

Les travaux de Claude Dubar constituent le principal cadre de référence. En considérant l'identité professionnelle comme une construction dynamique, nourrie à la fois par les prescriptions institutionnelles, les trajectoires individuelles et l'expérience du travail, ils offrent une grille de lecture particulièrement pertinente pour comprendre les évolutions

contemporaines de la fonction de chef d'établissement. Cette approche conduit à considérer l'identité professionnelle non comme une réalité figée, mais comme le produit d'ajustements permanents entre ce qui est prescrit et ce qui est effectivement vécu sur le terrain.

Cette réflexion est enrichie par les travaux de Norbert Alter, qui montrent que les transformations organisationnelles s'opèrent souvent de manière progressive. Les acteurs adaptent leurs pratiques, expérimentent de nouvelles façons de travailler et intègrent les évolutions au fil du temps, sans nécessairement percevoir ces changements comme une transformation de leur identité professionnelle. Cette distinction entre évolution des pratiques et reconnaissance identitaire constitue l'un des fils conducteurs de la recherche.

Les analyses d'Yves Clot permettent, quant à elles, de distinguer le travail prescrit du travail réel. Cette approche éclaire les écarts qui peuvent exister entre les missions définies par les textes réglementaires et l'activité effectivement exercée par les chefs d'établissement, confrontés quotidiennement à des situations nécessitant arbitrages, coordination et adaptation.

Enfin, les travaux de Henry Mintzberg, Christian Maroy, Laurence Demailly ou Pierre Bezes apportent un éclairage sur la place des chefs d'établissement dans les organisations publiques contemporaines. Ils mettent en évidence leur rôle de cadres intermédiaires, situés à l'interface entre les orientations nationales et leur mise en œuvre locale, amenés à conjuguer pilotage stratégique, animation des équipes et accompagnement des transformations.

L'articulation de ces différents cadres théoriques conduit ainsi à envisager la transformation numérique non comme une simple question d'équipement ou de maîtrise d'outils, mais comme un phénomène organisationnel susceptible d'influencer durablement les modes de pilotage, les pratiques professionnelles et, plus largement, la construction de l'identité des chefs d'établissement.

Une méthodologie qualitative fondée sur la confrontation des prescriptions et des pratiques

Afin de répondre à cette problématique, une démarche qualitative a été privilégiée. L'objectif n'était pas de mesurer l'usage des outils numériques, mais de comprendre comment les chefs d'établissement perçoivent les évolutions de leur métier et la manière dont celles-ci influencent la construction de leur identité professionnelle.

La recherche repose sur deux matériaux complémentaires.

Le premier est constitué d'une analyse documentaire d'un corpus de textes institutionnels, comprenant notamment le Code de l'éducation, le décret statutaire des personnels de direction, le référentiel métier de 2015 ainsi que les principales stratégies nationales relatives au numérique pour l'éducation. Cette analyse vise à identifier la place accordée au numérique dans les prescriptions institutionnelles et à mettre en évidence les évolutions de la définition officielle du métier.

Le second matériau repose sur dix entretiens semi-directifs réalisés auprès de chefs d'établissement exerçant dans des contextes professionnels variés - collèges, lycées, établissements ruraux, urbains ou français à l'étranger. Cette diversité des profils permet de croiser les expériences et d'identifier des tendances communes, sans rechercher une représentativité statistique. L'objectif est de comprendre comment les acteurs donnent sens aux transformations qu'ils vivent au quotidien.

Le croisement de ces deux sources - prescriptions institutionnelles et discours des acteurs - constitue le cœur de la démarche de recherche. Il permet de mettre en perspective les évolutions prescrites avec les pratiques effectivement mises en œuvre et d'analyser les éventuels écarts entre le métier tel qu'il est défini par les textes et celui qui se construit dans l'activité quotidienne.

Cette méthodologie s'inscrit dans une approche compréhensive, qui cherche moins à établir des relations de causalité qu'à éclairer les processus par lesquels les chefs d'établissement s'approprient les transformations numériques et les intègrent progressivement à leur pratique professionnelle. Elle offre ainsi un regard situé sur les recompositions contemporaines du métier.

Les principaux enseignements de la recherche

L'analyse croisée des textes institutionnels et des dix entretiens réalisés auprès de chefs d'établissement met en évidence un constat central : la transformation numérique s'accompagne d'une évolution sensible des pratiques professionnelles, sans pour autant être systématiquement perçue par les acteurs comme une transformation de leur identité professionnelle. Ce décalage entre les évolutions du travail et les représentations du métier constitue l'un des principaux apports de cette recherche.

1. Une identité professionnelle dont les fondements demeurent stables

L'analyse du corpus institutionnel montre que les principaux textes de référence continuent de définir le chef d'établissement comme le représentant de l'État, garant du fonctionnement pédagogique, éducatif, administratif et financier de son établissement. Les missions fondamentales de la fonction demeurent ainsi relativement stables et continuent de structurer l'identité professionnelle des personnels de direction.

Dans le même temps, une lecture transversale de ces textes met en évidence l'émergence progressive de nouvelles attentes. Le développement du pilotage stratégique, de la conduite du changement, de la gestion des données ou encore du management des équipes traduit une évolution des modalités d'exercice de la fonction. Le numérique apparaît moins comme une compétence supplémentaire que comme un levier de transformation des pratiques de gouvernance.

Cette évolution s'inscrit davantage dans un enrichissement progressif des missions que dans une redéfinition explicite du métier.

2. Des pratiques professionnelles en constante évolution

Les entretiens confirment que le numérique occupe désormais une place centrale dans l'activité quotidienne des chefs d'établissement. Les outils numériques accompagnent l'ensemble des dimensions du pilotage : suivi des élèves, communication avec les familles, animation des équipes, gestion administrative, organisation des instances ou encore exploitation des données au service du pilotage pédagogique.

Les participants décrivent un environnement professionnel caractérisé par une circulation plus rapide de l'information, une diversification des outils mobilisés et des attentes accrues en matière de réactivité. Ces évolutions sont généralement perçues comme faisant désormais partie intégrante de l'exercice du métier, au point d'être souvent considérées comme naturelles.

Un résultat apparaît particulièrement significatif : si les chefs d'établissement reconnaissent que leurs pratiques ont évolué, ils continuent majoritairement à définir leur métier à partir des mêmes valeurs et des mêmes missions fondamentales. Les changements observés sont ainsi davantage interprétés comme une adaptation continue aux évolutions du contexte que comme une transformation identitaire.

3. Un métier qui se complexifie

L'étude met également en évidence une évolution des modalités d'exercice de la fonction. Les outils numériques facilitent la circulation de l'information, le suivi des activités et la coordination des équipes. Ils offrent de nouvelles possibilités de pilotage et renforcent la capacité des établissements à exploiter les données disponibles au service de leurs projets.

Parallèlement, les entretiens soulignent que cette évolution s'accompagne de nouvelles exigences professionnelles. Les chefs d'établissement évoquent la nécessité d'articuler un nombre croissant d'informations, de répondre à des sollicitations plus nombreuses et de gérer simultanément différents espaces numériques. Ces évolutions traduisent moins une remise en cause du métier qu'une complexification progressive de son exercice.

Les résultats montrent ainsi que la transformation numérique ne se réduit pas à l'introduction de nouveaux outils. Elle contribue à faire évoluer les formes de coordination, les temporalités de travail et les modalités de pilotage des établissements.

4. Un rôle de cadre intermédiaire renforcé

Enfin, cette recherche met en lumière le renforcement du rôle des chefs d'établissement comme cadres intermédiaires du système éducatif. Les entretiens montrent qu'ils occupent une position d'interface entre les orientations nationales et leur mise en œuvre au sein des établissements. Ils accompagnent les équipes, traduisent les prescriptions institutionnelles en actions concrètes et assurent le pilotage des transformations au plus près du terrain.

Le numérique participe pleinement à cette évolution en renforçant les fonctions de coordination, d'accompagnement et de pilotage. Plus qu'un gestionnaire d'outils, le chef d'établissement apparaît comme un acteur de la conduite du changement, chargé de concilier les orientations nationales avec les réalités locales.

Cette évolution ne remet pas en cause les fondements institutionnels de la fonction ; elle en enrichit progressivement les contours et confirme la place centrale des personnels de direction dans les transformations contemporaines du système éducatif.

Regards & perspectives

Cette recherche met en évidence que la transformation numérique ne se résume pas à l'introduction de nouveaux outils ou à la dématérialisation des procédures. Elle accompagne une évolution plus profonde des pratiques professionnelles et des modalités de pilotage des établissements scolaires.

L'un des principaux enseignements réside dans le décalage observé entre l'évolution des pratiques professionnelles et la manière dont les chefs d'établissement définissent leur métier. Les résultats montrent qu'ils continuent majoritairement à se reconnaître dans les missions fondatrices de leur fonction – représenter l'État, garantir le fonctionnement de l'établissement, accompagner les équipes et assurer le pilotage pédagogique – tout en intégrant progressivement de nouvelles compétences liées au numérique, au management et au pilotage par les données.

La transformation numérique apparaît ainsi moins comme une rupture que comme un processus d'évolution progressive. Elle contribue à faire évoluer les pratiques professionnelles avant même que ces transformations ne soient pleinement intégrées dans les représentations que les chefs d'établissement ont de leur propre métier. En mettant en évidence ce décalage entre évolution des pratiques et évolution de l'identité professionnelle, cette recherche apporte un éclairage sur les recompositions contemporaines de la fonction de chef d'établissement.

Au-delà de ces résultats, cette étude invite à poursuivre la réflexion sur l'accompagnement des personnels de direction dans un contexte de transformation continue du système éducatif. Le développement de l'intelligence artificielle, la montée en puissance du pilotage par les données ou encore les nouvelles formes de collaboration constituent autant d'évolutions susceptibles de faire émerger de nouvelles compétences et de nouvelles pratiques professionnelles. Dans ce contexte, la formation initiale et continue des chefs d'établissement apparaît comme un levier essentiel pour accompagner ces transformations et favoriser une appropriation réfléchie des évolutions numériques.

Enfin, cette recherche rappelle que le numérique ne constitue pas une finalité en soi. Il prend pleinement son sens lorsqu'il est mis au service des apprentissages, du fonctionnement des établissements et de l'accompagnement des équipes. Plus largement, elle souligne que les transformations technologiques interrogent moins les outils que les pratiques professionnelles qu'elles façonnent et les évolutions du métier qu'elles accompagnent.

Bibliographie

Alter, N. (2010). *L'innovation ordinaire*. Presses Universitaires de France.

Bezes, P. (2009). *Réinventer l'État. Les réformes de l'administration française (1962-2008)*. Presses Universitaires de France.

Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Presses Universitaires de France.

Commission européenne. (2021). *Plan d'action en matière d'éducation numérique (2021-2027)*. Office des publications de l'Union européenne.

Dubar, C. (2015). *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles* (5e éd.). Armand Colin.

Maroy, C. (2006). *École, régulation et marché. Une comparaison de six espaces scolaires locaux en Europe*. Presses Universitaires de France.

Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. (2015). *Référentiel métier des personnels de direction*.

Ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse. (2023). *Stratégie du numérique pour l'éducation 2023-2027*.

Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Les Éditions d'Organisation.

OCDE. (2020). *Le numérique à l'école : quels défis pour l'éducation ?* Éditions OCDE.

Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO). (2023). *Rapport mondial de suivi sur l'éducation 2023 : Les technologies dans l'éducation. Un outil au service de qui ?* UNESCO.

Perrenoud, P. (1999). *Dix nouvelles compétences pour enseigner*. ESF Éditeur.