

# Etude sur les effets des transformations numériques sur les pratiques professionnelles des chef-fes d'établissement en collège



Rapport final NOVEMBRE 2025

agencephare

**Autrices :**  
**Lucie Etienne**  
**Manon Réguer-Petit**

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b>	<b>4</b>
<b>1. LA PLACE CENTRALE DU NUMERIQUE DANS LES PRATIQUES DES CHEF-FES D'ETABLISSEMENT</b>	<b>6</b>
1.1. Des pratiques numériques qui infusent dans tous les aspects du métier	6
1.1.1. Une place centrale et croissante du numérique dans le temps de travail des chef-fes d'établissement	6
1.1.2. Une multitude de logiciels dédiés à la gestion de l'établissement	8
1.1.3. Le numérique au cœur des relations des chef-fes d'établissement avec les familles, les professionnel·les de l'établissement et l'administration	10
1.2. La place prise par le numérique : entre aide au pilotage et sentiment de perte de sens	11
1.2.1. Le numérique : une aide au pilotage des établissements...	11
1.2.2. ...Mais une souffrance liée au temps passé sur les outils numériques	12
<b>2. UN RISQUE DE RELATIONS PLUS DISTANTES AVEC LES PROFESSIONNEL·LES DES ETABLISSEMENTS</b>	<b>15</b>
2.1. Une diffusion d'informations facilitée...	15
2.2. Mais des interactions complexifiées avec les personnel·les de l'établissement	16
2.2.1. Une « distance au terrain » largement ressentie	16
2.2.2. Des effets négatifs sur le <i>managment</i> des équipes	17
2.2.3. Une adaptation des pratiques pour maintenir des interactions directes	17
<b>3. UNE COMMUNICATION AVEC LES FAMILLES FACILITEE MAIS DIFFICILEMENT CONTROLABLE</b>	<b>19</b>
3.1. Le numérique : un outil efficace de diffusion d'informations générales...	19
3.2. Mais un outil inefficace pour les relations individuelles avec les élèves	20
3.3. Avec les familles, des outils peu adaptés aux relations individuelles et sources de dérives	22
3.3.1. Des outils peu adaptés, en particulier avec les parents d'élèves issus de milieux sociaux défavorisés	22
3.3.2. Une injonction à l'immédiateté	25
3.3.3. Des modalités d'échanges plus propices aux conflits	25
<b>4. UNE DEGRADATION DES RELATIONS AVEC LE RECTORAT ET LE MINISTERE</b>	<b>27</b>
4.1. Des injonctions à la remontée d'informations qui nourrissent une défiance envers le Ministère et le rectorat	27
4.2. Une institution perçue comme déconnectée et insuffisamment protectrice pour faire face aux dérives liées au numérique	29
4.2.1. Une mise en doute de la capacité de l'institution à produire des outils numériques adaptés aux réalités du terrain	29
4.2.2. Un fort sentiment d'isolement des chef-fes d'établissement face au numérique et à ses conséquences	31
<b>CONCLUSION</b>	<b>32</b>
<b>ANNEXES METHODOLOGIQUES</b>	<b>33</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>42</b>



# Introduction

## La place croissante du numérique en contexte scolaire

Les pratiques numériques en contexte scolaire impliquent des transformations à différents niveaux.

### Le numérique et les élèves : entre apports et risques

Les pratiques numériques des élèves ont fait l'objet de nombreux travaux. Certains montrent que l'intégration du numérique dans le contexte scolaire permet de développer le travail en groupe (Andlauer, Thiault et Bolka-Tabary 2018) et la motivation des élèves (Karsenti et Bugmann 2018) mais les effets sur l'apprentissage et le développement des savoirs ne fait pas consensus (Mons et al. 2020).

D'autres travaux soulignent les risques du numérique à l'Ecole, en particulier sur le climat scolaire et l'accroissement de nouvelles formes de harcèlement (Dilmaç et Kocadal 2019; Macilotti 2019).

Au-delà de ces approches par les apports ou les risques, les déterminants sociaux dans la pratique et la maîtrise des outils numériques au sein des élèves ont été démontrés (Collin et al. 2021), invitant ainsi à ne pas homogénéiser excessivement ni les risques ni les apports du numérique sur ces dernier-es.

### Le numérique dans la relation avec les parents d'élèves : entre fluidité de l'accès à l'information et permanence des inégalités

Ensuite, la place du numérique en contexte scolaire a été étudiée à l'aune de ses effets sur le rapport qu'entretiennent les familles à l'Ecole.

Les travaux ont montré que le numérique tendait à fluidifier et à accroître la prise d'informations des familles sans pour autant modifier leur rapport à l'Ecole (Tricot et Chesné 2020) ni résoudre les inégalités d'implication dans l'Ecole liées à l'origine sociale (Périer 2017).

### L'intégration du numérique dans les pratiques pédagogiques : des effets variables selon les contextes

Enfin, le numérique en contexte scolaire a été étudié à l'aune de son impact sur les pratiques pédagogiques des enseignant-es. Les apports des outils numériques pour diversifier les contenus et les modalités d'interactions avec les élèves ont ainsi été soulignés (Epstein 2017), tout en montrant la grande hétérogénéité des usages selon les caractéristiques des enseignant-es et la discipline enseignée (Reguer-Petit et al. 2021).

## Chef-fe d'établissement en collège : un métier pluriel

Paradoxalement, l'impact de la place prise par le numérique en contexte scolaire sur les pratiques des chef-fes d'établissement reste peu questionnée.

### Chef-fe d'établissement : un métier pour une diversité de rôles

Or, le métier de chef d'établissement est marqué par une diversité de rôles :

- Un rôle de *management* des équipes ;
- Un rôle de représentant de l'Etat et de l'établissement faisant le lien avec les élèves et les familles ;
- Un rôle de responsable d'établissement en lien avec son administration : le

rectorat et le Ministère de l'Education nationale.

Ces différents rôles se concrétisent dans une multiplicité de tâches et des temporalités contrastées (Barrère 2013).

Le quotidien des chef·fes d'établissement est en conséquence marqué par un temps de travail particulièrement important et par une activité souvent empêchée en raison de la multiplication de micro-tâches qui s'ajoutent à celle du pilotage de l'établissement (Étienne 2022).

### Un métier en mutation

Depuis les années 1980 et les réformes de modernisation de la fonction publique, le métier de chef·fe d'établissement a considérablement évolué (Dutercq et Lang 2001) mais a peu été étudié (Barrère 2013). Les établissements scolaires ont pris davantage d'importance et les directions de collèges et lycées ont vu s'élargir le cadre de leurs initiatives (*Ibid.*).

En outre, les relations entre les chef·fes d'établissement, représentants de l'Etat, et leurs interlocuteurs ont progressivement été de moins en moins encadrées par les textes ou règlements, si bien qu'elles tendent désormais à être gérées au cas par cas. En découle une place particulièrement importante des tâches relationnelles dans les emplois du temps des chef·fes d'établissement (Dutercq et Lang 2001).

Surtout, le métier de chef·fe d'établissement connaît actuellement des mutations importantes liées aux évolutions sociétales, politiques et technologiques (Mary et Klépal 2022). Les évolutions et innovations tendent le plus souvent à se traduire par des charges supplémentaires et des rythmes accélérés.

### Une étude inédite pour comprendre l'impact du numérique sur le métier de chef·fe d'établissement

Dans un objectif de compréhension des mutations récentes du métier de chef·fes d'établissement et de la place du numérique dans celles-ci, le Centre Henri Aigueperse a commandé

à l'Agence Phare **cette étude sur les effets des transformations numériques sur les pratiques professionnelles des chef·fes d'établissement et adjoint·es en collège.**

Notre démarche s'articule autour de la problématique suivante : **comment les transformations numériques influent-elles sur les pratiques professionnelles des chef·fes d'établissement ?**

Pour la traiter, nous avons répondu à quatre questionnements centraux : (1) Quelle est la place occupée par le numérique dans les pratiques des chef·fes d'établissement en collège ? (2) Quels sont les impacts des transformations numériques sur les relations managériales avec les équipes exerçant dans les collèges ? (3) Quels sont les impacts du numérique sur les relations entre les chef·fes d'établissement d'une part et les familles et les élèves d'autre part ? (4) Enfin, comment la place prise par le numérique dans le métier de chef·fe d'établissement influe-t-elle sur leurs relations avec leur administration (rectorat, Ministère de l'Education nationale) ?

### Périmètre

L'étude porte sur **les principaux·ales et adjoint·es de collège et sur les directeur·rices de SEGPA**. Le matériau exploité dans cette étude a été récolté en France en 2024.

### Méthodologie

L'étude a mobilisé **une méthodologie mixte, quantitative et qualitative** dans deux volets distincts :

- (1) Un **volet qualitatif** réalisé par entretiens semi-directifs individuels avec **10 chef·fes d'établissements ou adjoint·es** dans des collèges présentant des caractéristiques diversifiées.
- (2) Un **questionnaire diffusé entre octobre et décembre 2024 auprès des chef·fes d'établissement et adjoint de collège** via les listes de diffusion de du SNPDEN et qui a récolté 880 réponses exploitables.

Le détail de la méthodologie est présenté en annexe.

# 1.

## La place centrale du numérique dans les pratiques des chef·fes d'établissement

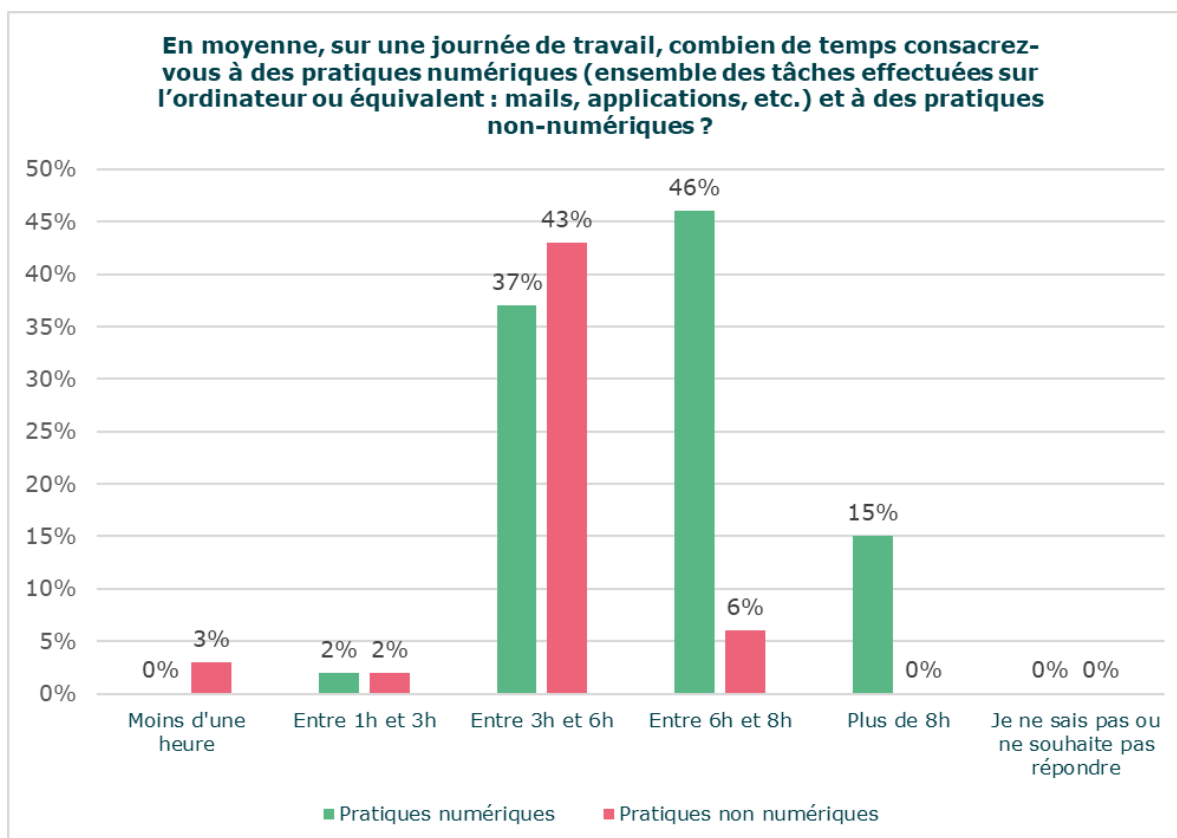
Le numérique occupe aujourd'hui une place centrale dans les pratiques professionnelles des principaux·ales de collège. Leurs tâches sont en effet dépendantes d'un ensemble de logiciels et d'applications spécifiques aux différents aspects du métier (1.1), ce qui conduit certains chef·fes d'établissement à en interroger les conséquences sur le sens même de leur métier (1.2).

### 1.1. Des pratiques numériques qui infusent dans tous les aspects du métier

#### 1.1.1. Une place centrale et croissante du numérique dans le temps de travail des chef·fes d'établissement

Le temps passé par les chef·fes d'établissement enquêtés à des pratiques numériques est conséquent. En effet, **plus de 6 chef·fes d'établissement sur 10 déclarent consacrer plus de 6 heures par journée de travail à des pratiques numériques** et la moitié dit consacrer moins de 3h par journée de travail à des pratiques non numériques (graphique 1). Le temps consacré aux pratiques numériques tend à la fois à augmenter le temps de travail et à réduire le temps de pratiques professionnelles non numériques.

**Graphique 1 : Comparaison du temps consacré à des pratiques numériques et non numérique sur une journée de travail**



Source : Enquête par questionnaire auprès de chef-fes d'établissement et adjoint-es de chef-fes d'établissement en collège, Agence Phare, 2024 (n=880)

L'omniprésence du numérique dans les pratiques professionnelles ressort également de l'enquête qualitative. Les chef-fes d'établissement décrivent en effet des journées centrées autour de tâches à réaliser sur l'ordinateur, principalement en ligne.

« Je passe ma vie sur l'ordi, 7h-19h tous les jours, avec 30 minutes de pause. Dès que je suis assise à mon bureau, je vais sur l'ordi. [...] L'utilisation informatique, c'est tout le temps ». Mme E, principale, 16 ans d'ancienneté dans la profession

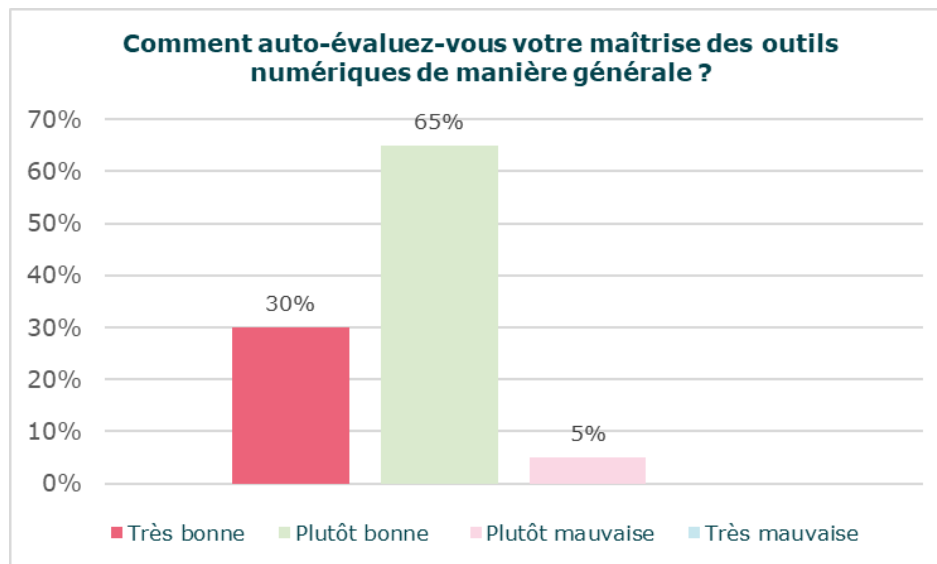
Surtout, il semble que les dernières années aient été marquées par une augmentation massive et rapide de la place prise par le numérique dans leur activité.

« J'ai 13 ans d'expérience en tant que cheffe d'établissement, j'ai l'impression que je passe de plus en plus de temps devant mon ordinateur ». Mme B, principale, 13 ans d'ancienneté dans la profession

« En 7 ans, j'ai vu le nombre de clics augmenter. Je sens en ce moment une certaine démotivation, je regrette de devoir cliquer autant. C'est une multitude d'applications, de procédures qui sont dématérialisées ». M. A, principal, 7 ans d'ancienneté dans la profession

La place prise par le numérique dans les activités des chef-fes d'établissement se traduit dans leurs compétences concrètes dans ce domaine, des compétences largement partagées dans la profession. En effet, 95% des chef-fes d'établissement enquêté-es déclarent avoir une très bonne ou une bonne maîtrise des outils numériques (graphique 2).

**Graphique 2 : Auto-évaluation du niveau de maîtrise des outils numériques**



Source : Enquête par questionnaire auprès de chef-fes d'établissement et adjoint-es de chef-fes d'établissement en collège, Agence Phare, 2024 (n=880)

### 1.1.2. Une multitude de logiciels dédiés à la gestion de l'établissement

La place prise par le numérique dans le quotidien des chef-fes d'établissement et des adjoint-es est directement liée à la multiplication des logiciels dédiés à la gestion de l'établissement. Entre les applications fournies par l'Education nationale (ex : portail ARENA) et les logiciels privés (ex : EDT, Pronote), les chef-fes d'établissement et les adjoint-es déclarent utiliser plusieurs dizaines d'applications informatiques, chacune spécifique à un aspect de la gestion de l'établissement : le suivi de la scolarité des élèves, l'orientation, les évaluations, la gestion des personnels, la gestion financière et comptable, etc.

« On a des applications informatiques pour tout, pour la gestion des personnels, pour les remplacements des personnes, pour les arrêts maladie des personnels... ». Mme B, principale, 13 ans d'ancienneté dans la profession

« Pronote, EDT, [ce sont mes] logiciels de chevet [...] : je les allume le matin, je les éteins le soir ». M. I, principal, 8 ans d'ancienneté dans la profession

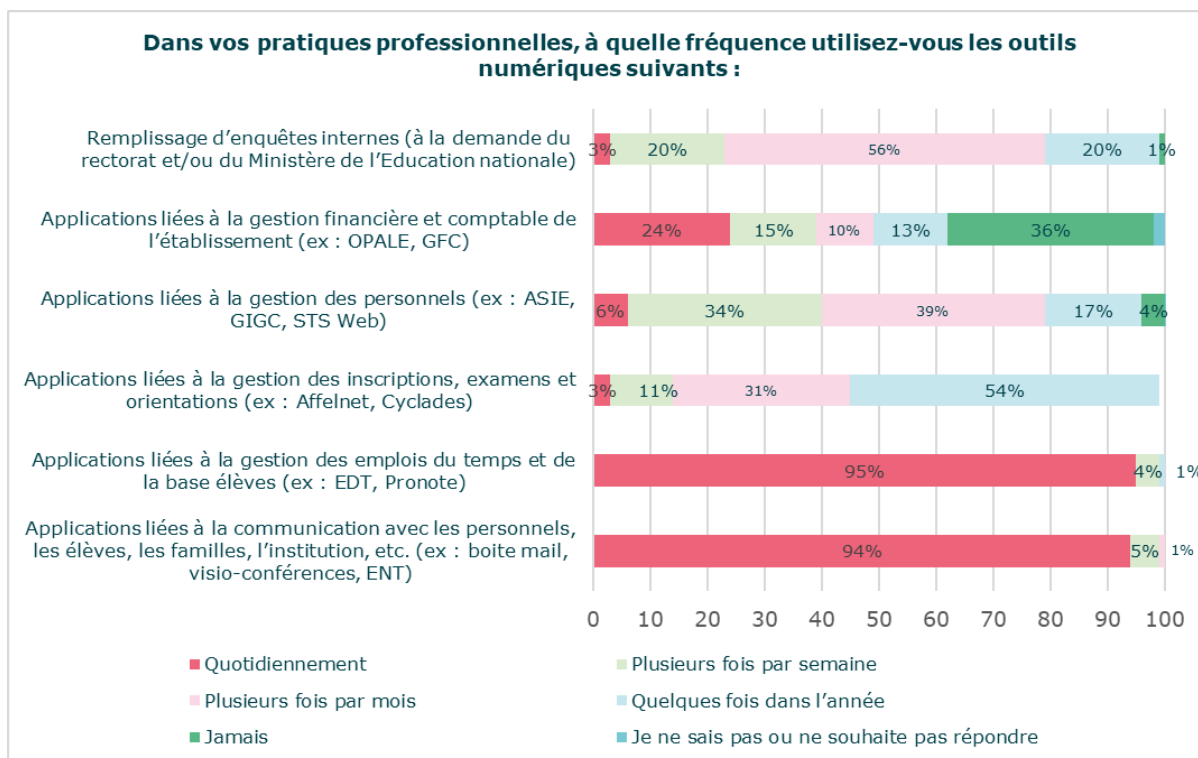
La fréquence d'utilisation des logiciels et des applications est très variable selon leur usage. Certaines sont utilisées quotidiennement (« logiciels de chevet ») quand d'autres ne sont mobilisés que quelques fois dans l'année (graphique 3) :

- Les logiciels et applications **relatifs à la gestion des emplois du temps** et de la base élèves ainsi que ceux utilisés pour la **communication** avec le personnel, les élèves ou les familles sont

ceux qui sont le plus fréquemment utilisés : plus de **9 chefs d'établissement ou adjoint-es sur 10 déclarent en avoir un usage quotidien**.

- Les logiciels et applications relatifs à la **gestion financière et comptable** de l'établissement et à la **gestion des personnels** sont ensuite utilisés plusieurs fois par semaine par près de **4 chefs d'établissement ou adjoint-es sur 10**
- Les logiciels et applications relatifs à la gestion des **inscriptions aux examens et à l'orientation** et ceux qui relèvent **d'enquêtes internes** sont moins fréquemment utilisés avec un usage plusieurs fois par semaines respectivement par **23% et 14% des chefs-fes d'établissement ou adjoint-es**

**Graphique 3 : Fréquence d'utilisation des outils numériques par type d'outil**

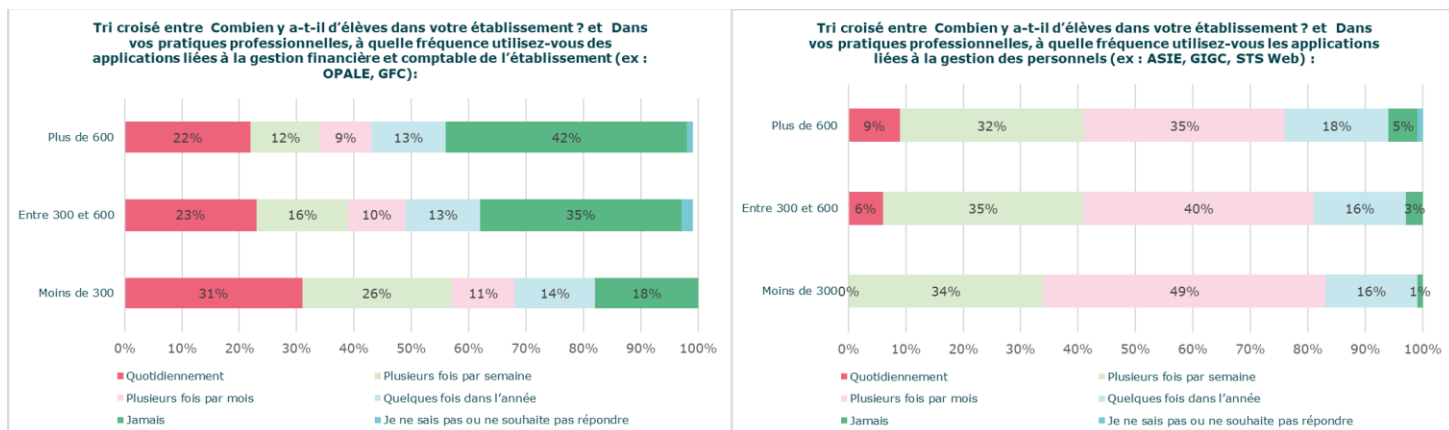


Source : Enquête par questionnaire auprès de chefs-fes d'établissement et adjoint-es de chef-fes d'établissement en collège, Agence Phare, 2024 (n=880)

Les **modalités d'usage des outils numériques dépendent en partie de la taille de l'établissement**.

En effet, dans les établissements comptant moins d'élèves, les principaux·ales et adjoint·es enquêtés·es tendent à passer davantage de temps sur les applications liées à la gestion financière et comptable de l'établissement. On l'explique par une moindre délégation de ces tâches dues à des équipes administratives plus réduites dans les plus petits établissements. A l'inverse, dans les plus grands établissements, les principaux·les et adjoint·es tendent à passer davantage de temps sur les applications liées à la gestion des personnels et moins sur les outils de gestion financière et comptable. Cela s'explique par la taille des équipes plus importantes dans ces établissements.

## Graphiques 4a 4b : Effet de la taille de l'établissement sur le type de logiciel utilisé

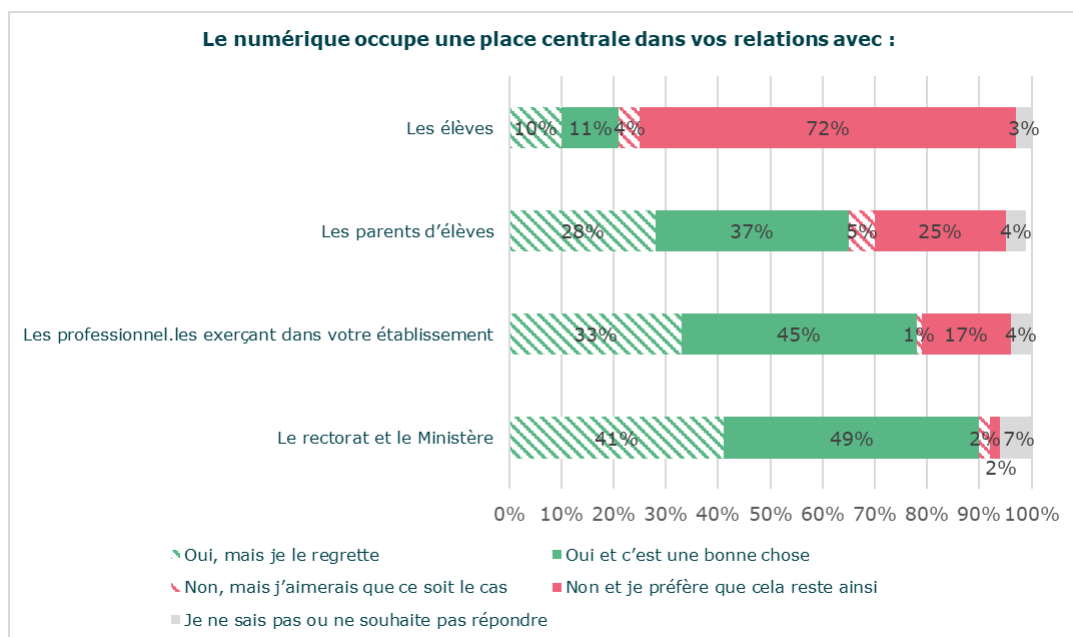


Source : Enquête par questionnaire auprès de chef-fes d'établissement et adjoint-es de chef-fes d'établissement en collège, Agence Phare, 2024 (n=880)

### 1.1.3. Le numérique au cœur des relations des chef-fes d'établissement avec les familles, les professionnel·les de l'établissement et l'administration

La diversité des types de logiciels et applications identifiés est révélatrice, en creux, de la place prise par le numérique dans les relations qu'entretiennent les chef-fes d'établissement avec les élèves, les parents d'élèves, les professionnel·les exerçant dans l'établissement, le rectorat et le Ministère de l'Education nationale.

#### Graphique 5 : Place prise par le numériques dans les relations des chef-fes d'établissements



Source : Enquête par questionnaire auprès de chef-fes d'établissement et adjoint-es de chef-fes d'établissement en collège, Agence Phare, 2024 (n=880)

En l'occurrence, on observe d'importantes différences selon les parties prenantes concernées :

- Dans leur relation avec les élèves, seulement **22% des principaux-aes déclarent que le numérique occupe une place centrale**. Surtout, 72% considèrent que le numérique n'occupe pas une place centrale et que c'est une bonne chose.
- Dans leur relation avec les parents d'élèves, **65% des principaux-aes disent que le numérique occupe une place centrale**, 28% le regrettent tandis que 37% considèrent que c'est une bonne chose.
- Dans leur relation avec les professionnel·les de leur établissement, **78% déclarent que le numérique occupe une place centrale**, un tiers le regrette et 45% trouvent que c'est une bonne chose.
- Enfin, dans leur relation avec le rectorat et le Ministère, **90% déclarent que le numérique occupe une place centrale**, 49% trouvent que c'est une bonne chose et 41% le regrettent.

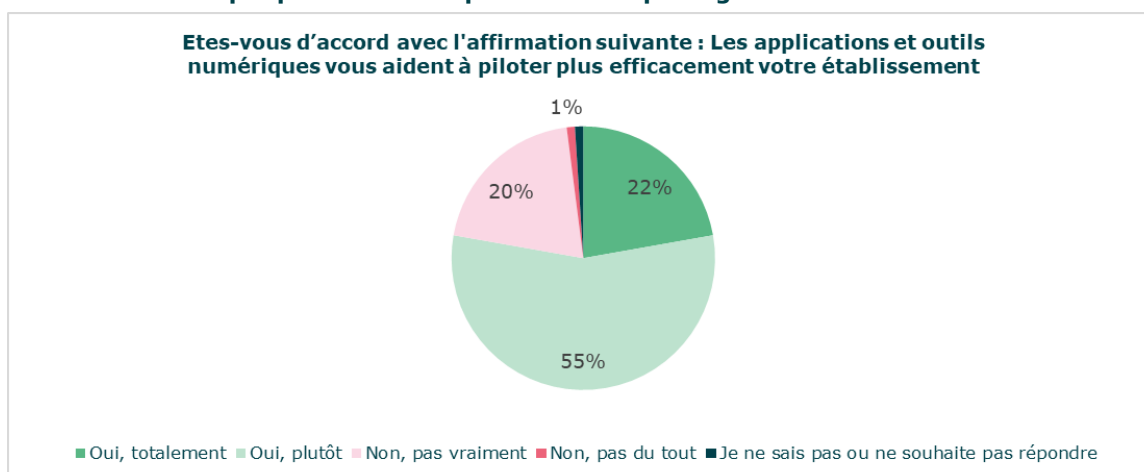
Ainsi, la place prise par le numérique dans les relations qu'entretiennent les chef-fes d'établissement avec les différentes parties prenantes dans leur activité professionnelle est très variable. De surcroît, la perception de cette place prise comme étant une bonne ou mauvaise chose est très partagée parmi les chef-fes d'établissement enquêtés-es.

## 1.2. La place prise par le numérique : entre aide au pilotage et sentiment de perte de sens

### 1.2.1. Le numérique : une aide au pilotage des établissements...

Les chef-fes d'établissement et des adjoint-es enquêtés-es ont un rapport ambivalent à la place prise par ces nombreux outils numériques. En effet, ils perçoivent les outils et logiciels qu'ils utilisent comme une aide au pilotage : **77% des chef-fes d'établissement et adjoint-es enquêtés-es déclarent que les applications et outils numériques les aident à piloter plus efficacement leur établissement (graphique 6)**.

**Graphique 6 : Numérique et aide au pilotage des établissements**



Source : Enquête par questionnaire auprès de chef-fes d'établissement et adjoint-es de chef-fes d'établissement en collège, Agence Phare, 2024 (n=880)

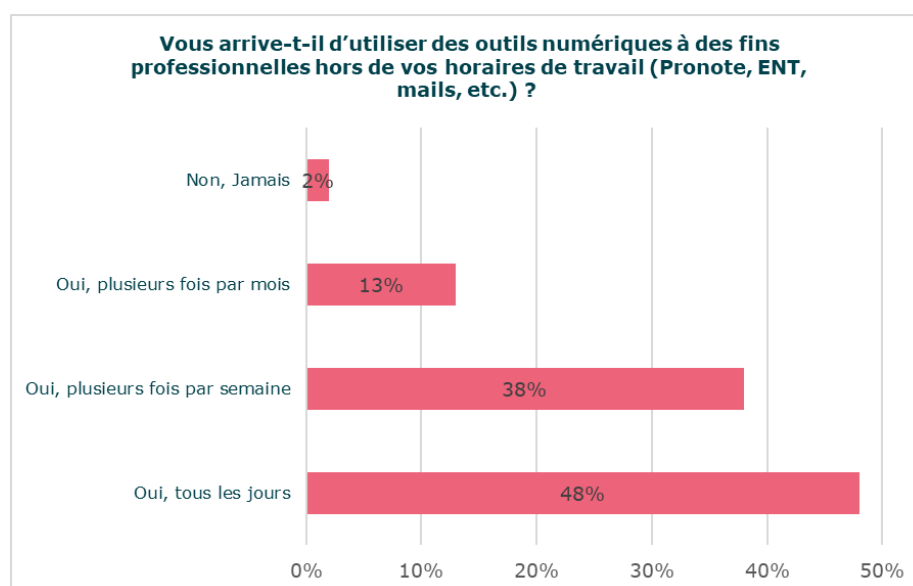
### 1.2.2. ...Mais une souffrance liée au temps passé sur les outils numériques

Finalement, la place prise par le numérique dans les pratiques professionnelles des chef-fes d'établissement, bien qu'elle permette parfois de piloter plus efficacement l'établissement, est très largement perçue comme un facteur de dégradation des conditions de travail. Celle-ci s'exprime à deux niveaux.

#### Amplitude horaire et dégradation des conditions de travail

**D'abord, la place prise par le numérique est présentée comme une cause directe de la dégradation des conditions de travail des chef-fes d'établissement.** Ils sont près de la moitié à déclarer utiliser les outils numériques à des fins professionnelles hors des horaires de travail tous les jours.

**Graphique 7 : Utilisation des outils numériques à des fins professionnelles hors des horaires de travail »**



Source : Enquête par questionnaire auprès de chef-fes d'établissement et adjoint-es de chef-fes d'établissement en collège, Agence Phare, 2024 (n=880)

Cette augmentation de l'amplitude horaire du travail des principaux-ales et des adjoint-es est notamment attribuée à la gestion des mails et au « retard irrécupérable » qu'ils engendrent lorsque les chef-fes d'établissement ne peuvent les traiter immédiatement.

« Les modifications horaires que [les mails] impliquent : on était sur des communication aux heures d'ouverture de l'établissement alors que [maintenant], on a une amplitude horaire entre 6h et minuit ». Mme B, principale, 13 ans d'ancienneté dans la profession

« Demain, j'ai une réunion le matin, et une visio l'après-midi, si je prends une journée de retard dans mes mails, c'est irrécupérable. Ça devient anxiogène de pas être dans mon bureau car je sais que je vais prendre du retard dans mes mails ». M. A, principal, 7 ans d'ancienneté dans la profession

L'absence de déconnexion qui en découle affecte directement le bien-être et la santé mentale des chef-fes d'établissement.

« On est dans une profession où on a des collègues en difficultés, proches du burn-out ou en burn-out, notamment en lien avec cette surpression numérique ». M. D, principal, 11 ans d'ancienneté dans la profession

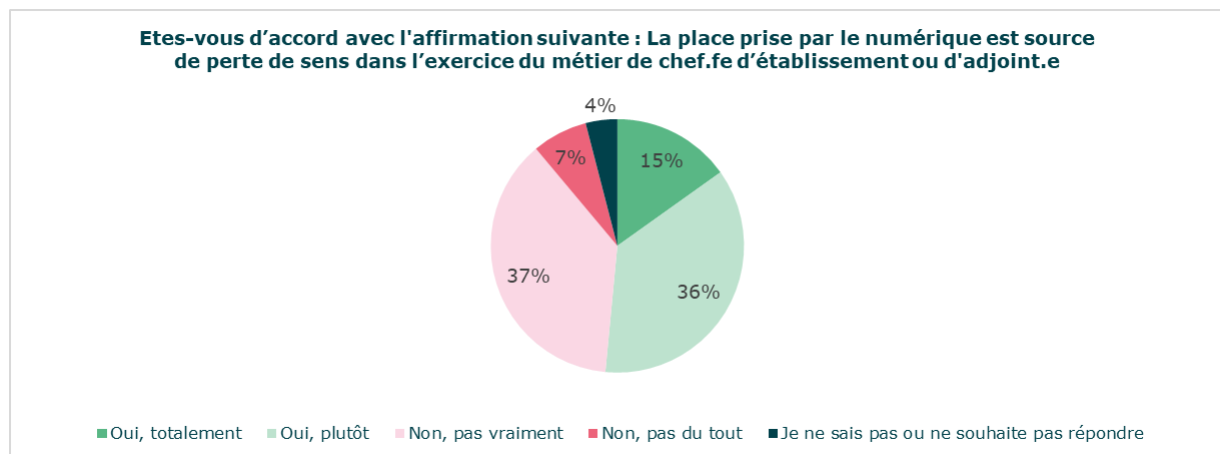
« C'est très chronophage, mais au-delà de ça, c'est angoissant : on a peur d'oublier les saisies, etc, alors qu'on a plein de boulot, les élèves à gérer... ça nous prend une charge mentale immense. [...] Si vous vous trompez [dans la saisie], ça a des conséquences dramatiques ». Mme E, principale, 16 ans d'ancienneté dans la profession

Notons que les chef-fes d'établissements qui passent le plus de temps à utiliser les outils numériques hors de leurs horaires de travail sont les plus jeunes (59% des moins de 40 ans le font au quotidien contre 46% des plus de 50 ans). Ce sont également les professionnel-les qui déclarent avoir une bonne maîtrise des outils numériques qui déclarent le plus souvent les utiliser hors des horaires de travail, ce qui **invalide complètement l'hypothèse d'une amplitude horaire qui seraient lié à une maîtrise insuffisante des outils numérique.**

### Risque de perte de sens associé au métier

Pour la **moitié des chef-fes d'établissement**, la place prise par le numérique dans l'exercice de leur métier est **source de perte de sens**.

**Graphique : 8 Perception d'une perte de sens lié à la place prise par le numérique**



Source : Enquête par questionnaire auprès de chef-fes d'établissement et adjoint-es de chef-fes d'établissement en collège, Agence Phare, 2024 (n=880)

Ce **sentiment de perte de sens est plus marqué chez les chef-fes d'établissement les plus âgés** : 55% des plus de 50 ans déclarent être totalement ou plutôt d'accord avec l'idée d'une perte de sens liée à la place prise par le numérique alors que cela concerne 41% des moins de 40 ans. L'enquête qualitative montre ainsi que les chef-fes d'établissement disposant de plus d'ancienneté sont davantage sensibles aux transformations concrètes engendrées par le numérique dans l'exercice de leur métier entre leur début de carrière et leur activité actuelle :

« Si je fais le comparatif avec 10 ans en arrière, [maintenant] c'est facile de se laisser happer et de pas sortir de son bureau. [...] Ça m'est arrivé de passer la journée sans voir un élève ou un enseignant [...] et ça m'a fait réfléchir au sens premier de mon métier : être au contact

des élèves et des enseignants. Du coup, je me contrains à sortir, à aller en récré. Le danger, c'est la perte du contact humain ». M. D, principal, 11 ans d'ancienneté dans la profession

« Non mais c'est un truc de dingue, le numérique. Moi vraiment, je vous le dis, c'est ce qui va me faire changer de métier. Pourtant, je suis dégourdie, je peux vous dire que ma formation de documentaliste m'a fait travailler sur beaucoup de logiciels différents. Mais heureusement, parce qu'aujourd'hui, si on n'est pas doué en informatique et qu'on n'aime pas ça, c'est même pas la peine de faire ce métier ». Mme G, principale, 9 ans d'ancienneté dans la profession

\*\*\*

Ainsi, le numérique occupe une place massive dans les pratiques professionnelles des chef-fes d'établissement. Bien que valorisés pour leur efficacité dans le pilotage d'un établissement, les outils numériques sont également perçus comme source de dégradation des conditions de travail et de perte de sens dans l'exercice du métier.

Comment cette place massive prise par le numérique influe-t-elle sur pratiques professionnelles des chef-fes d'établissement vis-à-vis des élèves et de leurs familles, les professionnel-les exerçant dans leur établissement et l'administration ?

# 2.

## Un risque de relations plus distantes avec les professionnel·les des établissements

Pour les chef·fes d'établissement, le temps croissant passé sur les outils numériques se fait souvent au détriment des interactions directes avec les personnels, que ce soit les équipes administratives, enseignantes ou de vie scolaire. **78% des chef·fes d'établissement déclarent en effet que le numérique occupe une place centrale** dans leur relation avec les professionnel·les de leur établissement, un tiers le regrette et la moitié considère que c'est une « bonne chose ». Le recours aux outils numériques est valorisé pour l'efficacité de la diffusion d'informations à l'ensemble des professionnel·les (2.1) mais présente également un risque d'instauration de relations plus distantes qui affecte la dimension *manageriale* du métier de chef·fe d'établissement (2.2).

### 2.1. Une diffusion d'informations facilitée...

L'usage des outils numériques a pour avantage de **fluidifier la transmission d'informations aux personnel·les**, et ainsi de réduire les potentielles asymétries d'informations entre la direction et les équipes.

« Il y a un aspect positif [des outils numériques], c'est que tout le monde est au courant de tout. », M I., principal, 8 ans d'ancienneté dans la profession

« Je trouve que l'un des avantages de cette communication avec les équipes, c'est qu'on a l'impression que les profs sont vraiment informés de ce qui se joue dans l'établissement à l'échelle globale. [...] Ils peuvent vraiment sentir qu'ils appartiennent à un collectif ». Mme C., principale adjointe, 8 ans d'ancienneté dans l'établissement

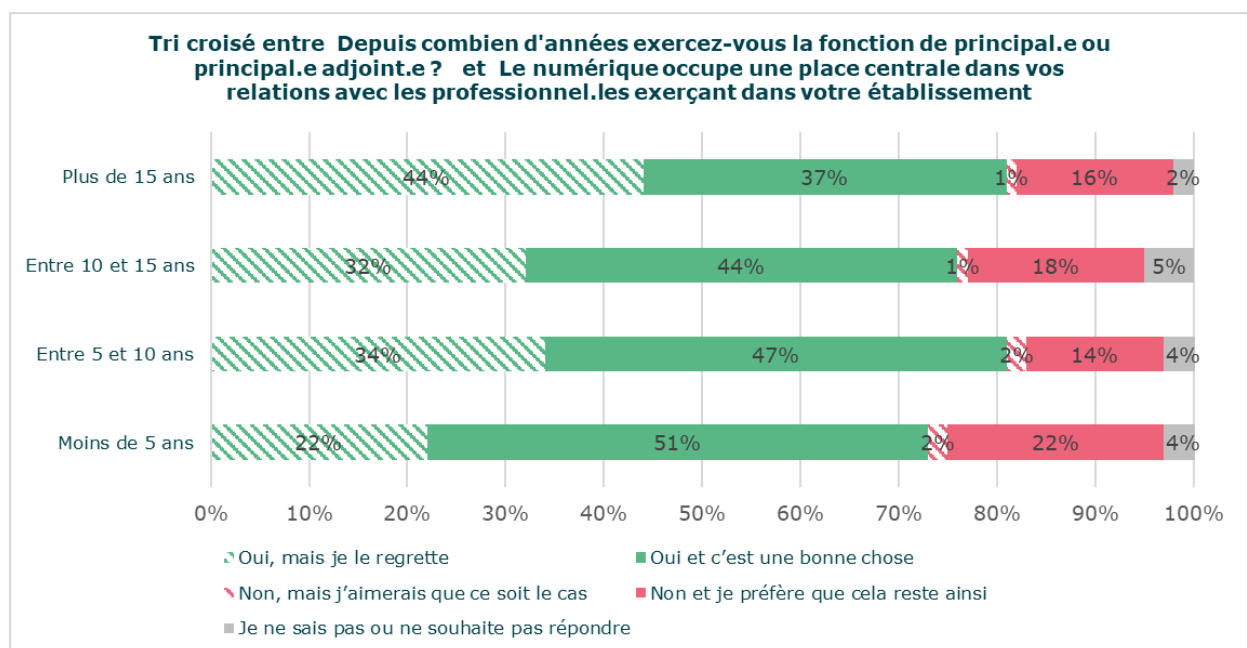
De fait, près de **9 principaux·ales ou adjoint·es sur 10** déclarent être totalement (29%) ou plutôt (59%) d'accord avec l'affirmation selon laquelle les outils numériques facilitent les échanges avec les professionnel·les exerçant dans leur établissement.

## 2.2. Mais des interactions complexifiées avec les personnel·les de l'établissement

### 2.2.1. Une « distance au terrain » largement ressentie

Bien que le numérique soit valorisé lorsqu'il permet de diffuser facilement et rapidement une information à tous les professionnel·les exerçant dans l'établissement, **la place qu'il occupe dans les relations avec les personnel·les est jugée regrettable par un tiers des principaux·ales enquêtés**. Cela est particulièrement marqué chez celles et ceux qui ont le plus d'ancienneté. En effet, **les chef·fes d'établissement exerçant depuis plus de 15 ans sont 44% à regretter que le numérique soit au cœur des relations avec les professionnels des établissements** alors que cela concerne environ un tiers des chef·fes d'établissement ayant entre 5 et 10 ans (34%) ou entre 10 et 15 ans (32%) d'ancienneté et 22% des enquêté·es exerçant le métier depuis moins de 5 ans.

**Graphique 9 : Lien entre l'ancienneté et les effets du numérique sur les relations avec les professionnel·les de l'établissement**



Source : Enquête par questionnaire auprès de chef·fes d'établissement et adjoint·es de chef·fes d'établissement en collège, Agence Phare, 2024 (n=880)

Ces chiffres sont à analyser à l'aune de la transformation des relations humaines engendrée par la place prise par le numérique, qui implique de la distance et du manque d'attention lors de certains échanges.

« [Les personnels] me reprochent, et ils ont complètement raison, de tout passer par écrit et de pas être suffisamment sur le terrain. Et je leur dis que moi j'essaie d'aller sur le terrain, mais entre les agents de vie scolaire, les élèves et les profs, je peux pas me démultiplier. Donc parfois, c'est plus facile de faire un mail collectif ». Mme G, principale, 9 ans d'ancienneté dans la profession

Certains principaux·ales enquêtés expliquent de surcroît que le numérique, en particulier les mails, provoquent une sollicitation continue qui nuit aux interactions avec leurs collègues, y compris lorsqu'ils se trouvent sur des temps de réunions ou d'échanges dédiés.

« La réunion à l'ancienne où on était vraiment présents, il y en a de moins en moins, et les gens pendant les réunions gèrent leur établissement par mail ». Mme B, principale, 13 ans d'ancienneté dans la profession

### 2.2.2. Des effets négatifs sur le *management* des équipes

La distance engendrée par le recours aux outils numériques ainsi que l'appui sur l'écrit plutôt que sur l'oral pour diffuser des informations tend à accroître le formalisme des échanges entre les principaux·ales et leurs équipes, échanges qui perdent alors en spontanéité.

Certain·es chef·fes d'établissement déclarent ainsi **faire preuve de davantage de vigilance dans leur communication**. A leurs yeux, le passage à l'écrit doit s'accompagner de précautions supplémentaires pour s'assurer que leurs propos soient interprétés de la bonne manière.

« Dans nos relations aux personnels, on est plus distants, on ne peut pas dire les mêmes choses. [...] En face à face, on a une gestuelle, une intonation qui va être plus facilement comprise, alors que l'écrit peut être interprété, rediffusé, ça peut être interprété d'une toute autre manière que l'idée de départ, donc on fait attention à ce qu'on écrit ». Mme B, principale, 13 ans d'ancienneté dans la profession

Par ailleurs, Les outils numériques engendrent **parfois un court-circuitage des canaux de transmission d'informations entre les personnels d'un établissement, la direction et l'institution** (rectorat, Ministère). Les enseignant·es ont en effet la possibilité de contacter directement le rectorat, par exemple, sans passer par le·la chef·fe d'établissement, ce qui engendre un risque de déperdition d'information mais également de remise en cause de la légitimité et/ou de la responsabilité des chef·fes d'établissement.

« Les personnels ne passent plus par moi pour contacter le rectorat, et inversement. Vous avez des personnels qui vont être informés de leur situation administrative avant vous, alors que ça va avoir un impact direct sur l'organisation de votre établissement. Je ne suis même pas en copie. C'est infernal, on peut plus travailler comme ça. C'est pas que je veux tout savoir, mais j'ai une responsabilité, en fait. Ça nous met en grande difficulté ». Mme G, principale, 9 ans d'ancienneté dans la profession

### 2.2.3. Une adaptation des pratiques pour maintenir des interactions directes

Ayant conscience que le manque d'interactions directes avec les professionnel·les des établissements nuit à leurs relations et à leur *management*, certain·es principaux·ales s'efforcent de les maintenir :

- En conservant des temps d'échange formels en face à face.

« Je reste sur de l'entretien humain et sur de l'échange, il faut qu'on ait une vraie vigilance là-dessus, à ne pas robotiser les relations. On y perdrait beaucoup dans le fonctionnement des établissements ». M. D, principal, 11 ans d'ancienneté dans la profession

- En sanctuarisant des moments informels et réguliers éloignés des outils numériques et dédiés aux échanges « humains ».

« Moi, je me contrains à aller voir les enseignants de manière régulière parce que je ne veux pas que tout passe par mail. [...] Cette année, j'ai décidé que le mardi, c'est « portes ouvertes », les gens viennent me voir, je les reçois, je vais en salle des profs, je bois un café. J'ai instauré ça parce que je me suis rendu compte que je m'éloignais trop d'eux ». Mme C, principale adjointe, 8 ans d'ancienneté dans la profession.

- En tentant d'encadrer les modalités de recours aux outils numériques dans les communications entre professionnel·les, notamment pour limiter les envois de mails à des horaires inadaptés. Une cheffe d'établissement enquêtée explique ainsi avoir mis en place une charte de communication avec les personnels, comprenant « un gros volet numérique ».

« Avec les personnels, on communique énormément par mail et par Pronote. Donc ils sont souvent perdus, ils savent plus ce qui doit passer par mail et ce qui doit passer par Pronote. [...] Cette charte [permet de déterminer] qu'est-ce que l'on passe par mail, par Pronote et qu'est-ce qu'on passe en communication directe ». Mme G, principale, 9 ans d'ancienneté dans le métier.

\*\*\*

Ainsi, les outils numériques participent à redéfinir les modes de communication entre les principaux·ales et les professionnel·les des établissements. S'ils permettent aux personnel·les un accès à l'information plus fluide et davantage centralisé, ils induisent des échanges plus distants et désincarnés, ce qui peut nuire à la relation managériale entre les chef·fes d'établissement et leurs équipes.

# 3.

## Une communication avec les familles facilitée mais difficilement contrôlable

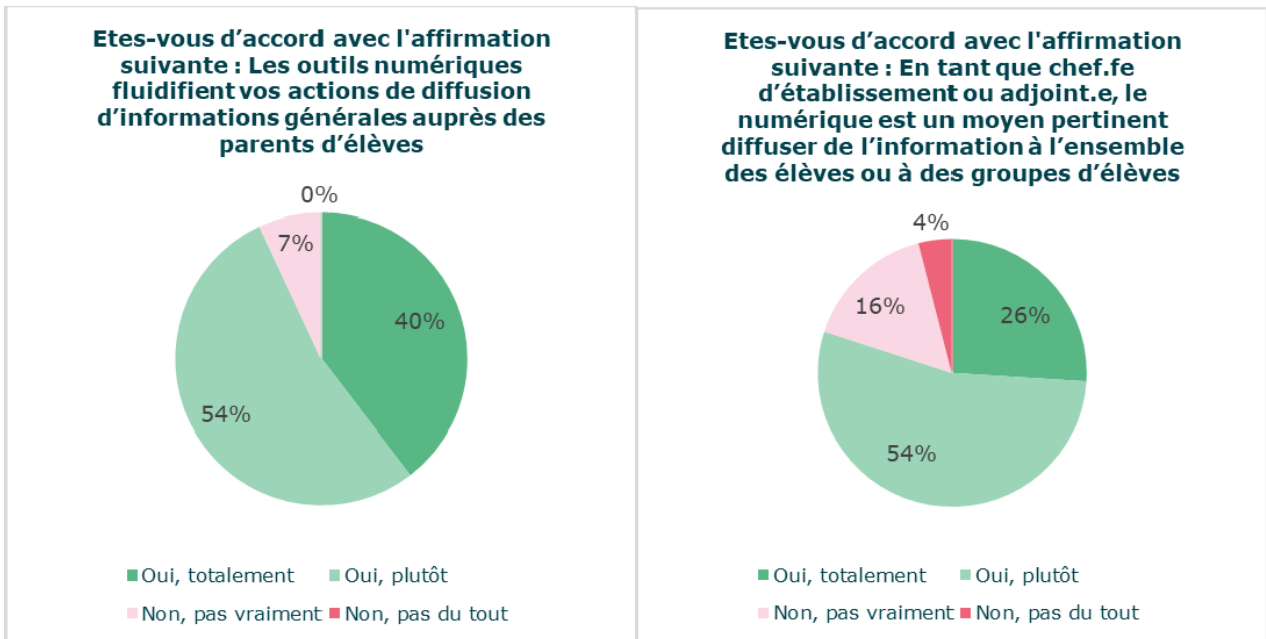
La place qu'occupe le numérique dans les relations qu'entretiennent les principaux·ales et les adjoint·es dans leur relations avec les élèves d'une part et les parents d'élèves d'autre part est très différente. En effet, **22% des principaux·ales déclarent que le numérique occupe une place centrale dans leur relation avec les élèves** alors qu'ils sont **65%** à déclarer qu'il occupe une telle place **dans leur relation avec les parents** (graphique 5).

Ces chiffres sont à interpréter à l'aune de l'efficacité des outils numériques pour diffuser de l'information générale aux familles via les plateformes dédiées (3.1) mais de leur moindre adaptation pour des échanges spécifiques avec les parents, et encore moins avec les élèves avec qui les contacts restent principalement en réalisés en face à face (3.2). Enfin, si les outils de communication numérique fluidifient le partage d'informations avec les familles, ces dernières nourrissent en contrepartie des attentes bien plus élevées en matière de réactivité de la part des chef·fes d'établissement et favorisent des modes d'échanges plus directs et conflictuels (3.3).

### 3.1. Le numérique : un outil efficace de diffusion d'informations générales...

Les chef·fes d'établissement sont **94%** à déclarer que les outils numériques fluidifient leurs actions de diffusion d'informations générales **auprès des parents d'élèves** et **80%** à considérer que le numérique est un moyen pertinent pour **diffuser de l'information à l'ensemble des élèves** ou à des groupes d'élèves (graphique 10a. 10b).

### Graphique 10a 10b : le numérique et la diffusion d'informations aux familles et à des groupes d'élèves



Source : Enquête par questionnaire auprès de chef-fes d'établissement et adjoint-es de chef-fes d'établissement en collège, Agence Phare, 2024 (n=880)

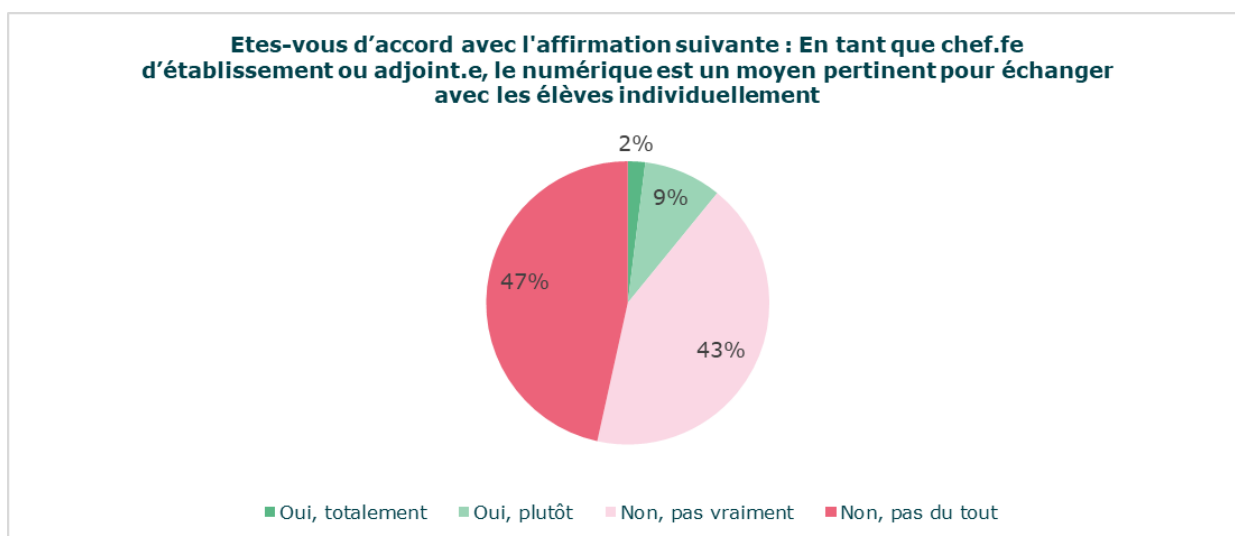
En effet, la communication d'informations générales et collectives entre les chef-fes d'établissement et les familles passe largement par les outils numériques (mails, messagerie de l'ENT, Pronote, etc.). Ces outils ont pour effet positif la fluidification de la diffusion de l'information générale relative à la vie de l'établissement aux familles : ces dernières sont rapidement informées des actualités liées à l'établissement ou à la scolarité de leur(s) enfant(s).

« Je m'adresse pas mal aux familles pour valoriser tout ce qui se passe, ça leur permet d'avoir des informations très complètes sur ce qui se passe dans l'établissement, les sorties. C'est apprécié et ça responsabilise aussi ». M. A, principal, 7 ans d'ancienneté dans la profession

### 3.2. Mais un outil inadapté aux relations individuelles avec les élèves

Si les principaux-ales et adjoint-es valorisent les outils numériques pour diffuser de l'informations collective à l'ensemble des élèves ou à certains groupes, ils et elles restent particulièrement réticent-es à mobiliser le numérique dans les relations individuelles entretenues avec les élèves. **11% seulement des chef-fes d'établissement déclarent ainsi que le numérique est un moyen pertinent pour échanger avec les élèves individuellement** (graphique 11). Aussi, si le numérique occupe une place majeure dans les pratiques des chef-fes d'établissement, il ne semble pas influencer sur les relations individuelles de ces dernier-es avec les élèves.

### Graphique 11 : Pertinence du numérique pour échanger individuellement avec les élèves



Source : Enquête par questionnaire auprès de chef-fes d'établissement et adjoint-es de chef-fes d'établissement en collège, Agence Phare, 2024 (n=880)

Ceci s'explique par leur volonté de préserver une relation physique et en face à face avec ceux-ci.

« Les élèves, ils ont jamais pu me contacter directement. Mais je les vois dans la cour, dans les couloirs, en entretien. Je préfère cette relation-là, elle est plus saine. Puis les élèves qui écrivent directement un peu n'importe quoi au chef d'établissement, c'est pas possible en fait, y'a des codes ». Mme G, principale, 9 ans d'ancienneté dans la profession

Lorsque des élèves mobilisent la voie numérique pour échanger directement avec un-e chef-fe d'établissement, ces dernier-es cherchent à s'en prémunir au maximum car elle est perçue comme une dérive potentielle du numérique.

« La communication directe entre les élèves et moi, je l'ai vécue comme une dérive du numérique. J'aime pas ce rapport direct par mail avec un jeune ado. J'ai du mal à vous l'expliquer. Peut-être parce que j'ai l'impression que les frontières sont trop rompues. Je préfère les avoir en face de moi dans mon bureau, pour pouvoir les identifier ». Mme C, principale adjointe, 8 ans d'ancienneté dans la profession

A noter qu'aucun effet d'ancienneté n'est visible dans les relations entretenues par les chef-fes d'établissements ou adjoint-es avec les élèves : la mobilisation du numérique dans ce cadre est rejetée par presque tou·tes les enquêté·es, quelle que soit leur ancienneté.

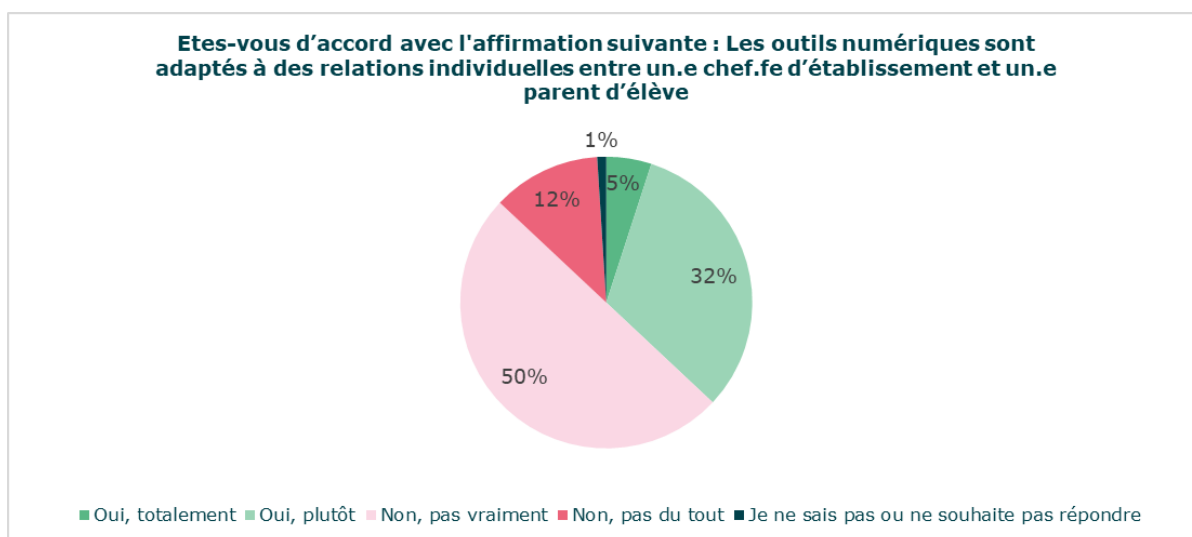
### 3.3. Avec les familles, des outils peu adaptés aux relations individuelles et sources de dérives

#### 3.3.1. Des outils peu adaptés, en particulier avec les parents d'élèves issus de milieux sociaux défavorisés

##### La faible mobilisation des outils numériques dans les relations individuelles avec les parents d'élèves

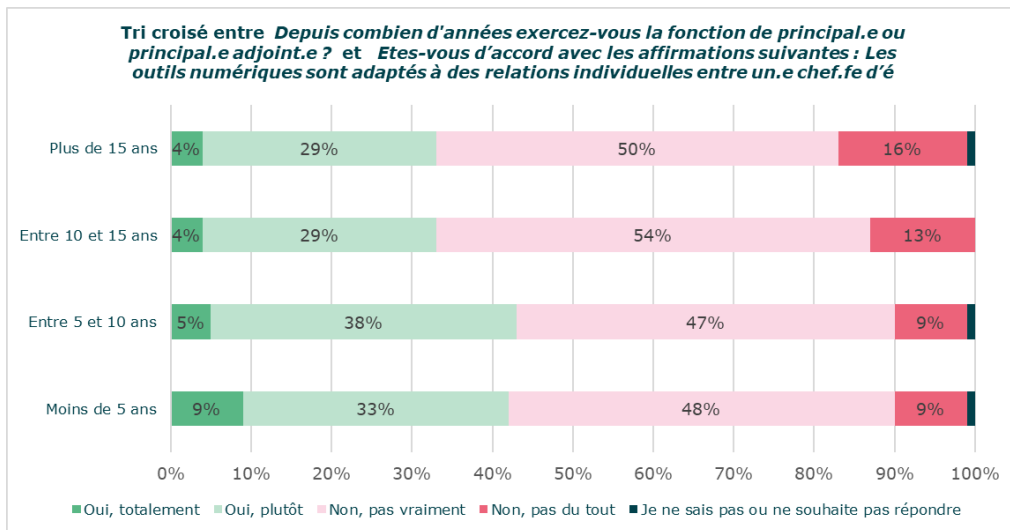
Comme avec les élèves, les chef·fes d'établissement et les adjoint·es sont particulièrement réticent·es à mobiliser les outils numériques dans le cadre d'échanges individuels avec des parents d'élèves. En effet, ils sont **62% à considérer que les outils numériques ne sont pas adaptés pour cet usage** (graphique 12). Cela est légèrement plus marqué à mesure que l'ancienneté augmente (graphique 13) laissant penser que les jeunes générations de chef·fes d'établissement ou d'adjoint·es recourent un peu plus aux outils numériques dans le cadre de relations avec les parents.

**Graphique 12 : Adaptation des outils numériques pour les relations individuelles avec les parents d'élèves**



Source : Enquête par questionnaire auprès de chef·fes d'établissement et adjoint·es de chef·fes d'établissement en collège, Agence Phare, 2024 (n=880)

**Graphique 13 : Lien entre l'ancienneté et la perception de l'adaptation des outils numériques dans les relations individuelles avec les parents d'élèves**

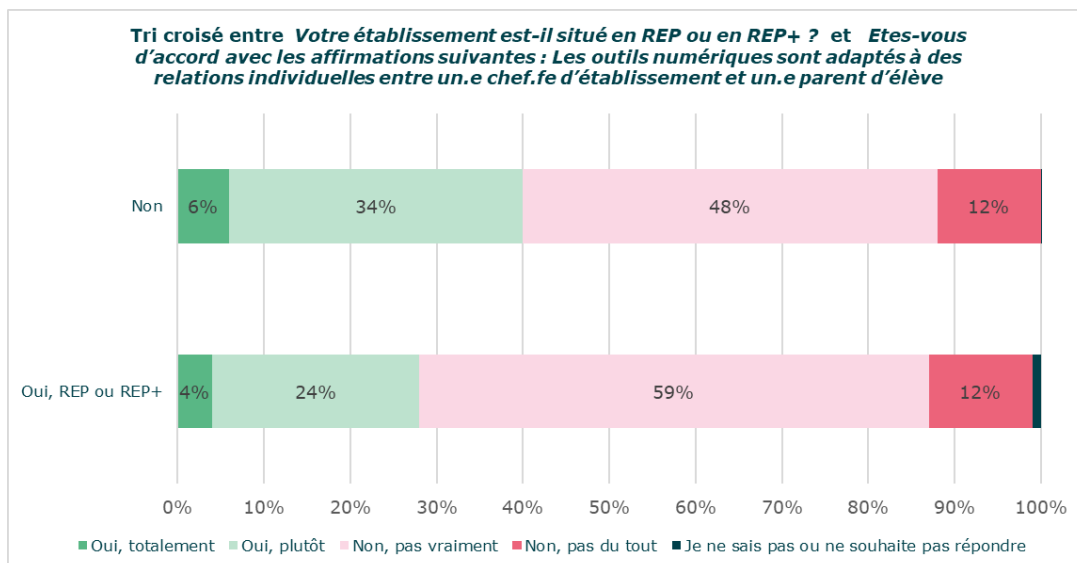


Source : Enquête par questionnaire auprès de chef-fes d'établissement et adjoint-es de chef-fes d'établissement en collège, Agence Phare, 2024 (n=880)

### Une fracture numérique qui complexifie les échanges avec les familles issues de milieux sociaux défavorisés

Les principaux·ales des collèges REP/REP+ sont moins nombreux à déclarer que les outils numériques sont adaptés à des relations individuelles entre un·e chef·fe d'établissement et un·e parent d'élève (28% contre 40% en collège hors REP ou REP+).

**Graphique 14 : Lien entre la situation de l'établissement en REP/REP+ et la perception de l'adaptation des outils numériques dans les relations avec un·e parent d'élève**



Source : Enquête par questionnaire auprès de chef-fes d'établissement et adjoint-es de chef-fes d'établissement en collège, Agence Phare, 2024 (n=880)

Dans les collèges situés en REP et REP+, une partie des parents sont victimes de la fracture numérique, ne disposant pas de l'équipement informatique nécessaire pour suivre la scolarité de leurs enfants, et/ou rencontrant des difficultés à se servir des outils numériques à leur disposition. Lorsque ces parents sont allophones, l'usage des plateformes numériques de communication avec l'établissement s'avère encore plus complexe. Les principaux·ales de ces collèges se trouvent alors confronté·es au risque d'une mise à l'écart de ces parents, due à leur incapacité de suivre la scolarité de leur(s) enfant(s) et de prendre les décisions qui leur incombe (choix d'orientation, etc.).

« On a des familles très peu équipées, très peu connectées, pour qui le seul moyen de connexion c'est le téléphone, avec une problématique de non-maîtrise de la langue qui empêche d'échanger grâce au numérique ». Mme B, principale, 13 ans d'ancienneté dans la profession

Face à ce problème, un principal de collège enquêté explique qu'il s'efforce d'adapter le format de sa communication, afin de le rendre le plus inclusif et accessible aux familles éloignées de l'école.

« J'avais beaucoup l'impression que j'envoyais des messages sur l'ENT qui n'étaient pas lus. Du coup, j'ai lu des articles scientifiques sur la communication, j'essaie d'écrire très court, d'écrire en gras, je souligne et j'essaie toujours de mettre une photo [...], ça aide notamment les familles les plus éloignées ». M. A, principal, 7 ans d'ancienneté dans la profession

De surcroît, les parents les plus éloignés du numérique rencontrent des difficultés importantes liées à la dématérialisation des démarches relatives à la scolarité de leur(s) enfant(s). Cela influe sur les pratiques professionnelles des chef·fes d'établissement des établissements les plus défavorisés qui consacrent alors un temps important à l'accompagnement des familles dans l'ensemble des démarches dématérialisées qui concernent leur enfant.

« Ils ont dématérialisé tout ce qui est orientation pour les 3èmes, et pour mon établissement [qui a] un IPS pas élevé, toute la procédure dématérialisée est pas du tout adaptée aux capacités techniques des familles, au moment où les familles doivent saisir le projet, j'en ai 40% où il faut reprendre tout au téléphone ». M. A, principal, 7 ans d'ancienneté dans la profession

Les relations individuelles avec les familles s'en trouvent accaparées par des problématiques techniques, au détriment d'échanges autour de la scolarité de leurs enfants, leurs difficultés ou leurs choix d'orientation.

« Sur les 210 élèves de 3ème, j'en ai quand même plus de 50 dont les parents n'ont jamais été en mesure de saisir les vœux d'orientation et d'affectation pour leurs enfants. Il faut que vous le fassiez à leur place, que vous les consultiez par rapport aux choix qui sont les leurs. Et comme tout est dématérialisé, ça insécurise les familles éloignées du numérique ». Mme H, principale, 14 ans d'ancienneté dans la profession

### 3.3.2. Une injonction à l'immédiateté

Si le numérique représente un gain d'efficacité dans la communication avec les familles, l'information circulant bien plus vite, les parents expriment en contrepartie des exigences croissantes quant au partage d'informations.

« En un clic, on peut communiquer des choses à un établissement entier, à tous les parents. [...] En termes de communication aux familles, c'est extraordinaire. Mais l'effet pervers, c'est qu'ils attendent qu'on leur dise tout. Plus t'en fais, plus ils en veulent ». Mme E, principale, 16 ans d'ancienneté dans la profession

Ces attentes décuplées pèsent sur les principaux·ales, en ce qu'elles imposent une gestion en temps réel de l'établissement. Ces dernier·ères doivent en effet composer avec des injonctions d'immédiateté dans leur communication autour de tout sujet susceptible d'intéresser les familles (modifications d'emplois du temps, résultats des examens, choix d'orientation, etc.).

« C'est tellement pratique qu'il faut que ça soit instantané, que l'ajustement soit visible immédiatement... j'ai toujours l'impression que c'est un rythme effréné ; il faut faire mieux, tout rendre visible en permanence. ». Mme C, principale adjointe, 8 ans d'ancienneté dans la profession

Surtout, cette immédiateté dans la communication limite les relations planifiées, et va ainsi de pair avec la baisse des contacts directs avec les parents, qui se rendent plus rarement au sein des établissements pour échanger avec les équipes. Ainsi, certain·es principaux·ales soulignent l'effet positif de la fermeture des messageries (à la suite du piratage des ENT en avril 2024) qui a incité certains parents à reprendre contact par téléphone ou à se déplacer au sein du collège.

« Aujourd'hui, le risque du numérique est que le physique n'existe plus. A une époque, les parents prenaient rendez-vous quand il y avait un problème. [Aujourd'hui], j'ai presque plus de rendez-vous au collège ». Mme E, principale, 16 ans d'ancienneté dans la profession

### 3.3.3. Des modalités d'échanges plus propices aux conflits

Certain·es principaux·ales décrivent les parents comme étant trop sollicitateur·rices via les plateformes numériques, qui leur permettent de contacter directement les chef·fes d'établissement. Ce phénomène est exacerbé dans les collèges favorisés dans lesquels les parents sont plus nombreux à être connecté·es et proches de la scolarité de leurs enfants (*voir slide suivante*).

"La communication avec les familles, c'est hyper chronophage. Elles se sont rendues compte que l'adresse mail du chef d'établissement c'était prénom.nom, donc c'est très facile de me contacter directement. On a Pronote aussi, les familles pensent que c'est un réseau social sur lequel vous pouvez déverser ce que vous voulez à n'importe quelle heure du jour et de la nuit ». Mme G, principale, 9 ans d'ancienneté dans la profession

Fréquemment, les chef·fes d'établissement sont exposé·es à une communication conflictuelle, voire violente, de la part des parents. A leurs yeux, ce type d'échanges est décuplé par les plateformes numériques.

« Vis-à-vis des parents, ça a aussi banalisé la communication : y'a pas de retenue vis-à-vis de l'école. Les parents en colère vont déverser toute leur colère. Ça ne serait pas arrivé sans Pronote. [...] Ça a augmenté, ces échanges tendus qu'on ne se serait jamais permis de visu. En présentiel, y'a des freins à la parole. La messagerie dépersonnalise les rapports ». Mme F, principale, 13 ans d'ancienneté dans la profession

\*\*\*

Ainsi, le numérique est mobilisée par les chef-fes d'établissement dans les échanges collectifs avec les élèves et leurs parents. En revanche, dans le cadre des relations individuelles avec les élèves, les chef-fes d'établissement évitent absolument que les pratiques numériques débordent dans cet espace afin de conserver une relation humaine et un contact de qualité. Dans leurs relations individuelles avec les parents d'élèves, les chef-fes d'établissement évitent également de recourir aux outils numériques d'autant que ceux-ci conduisent à certaines dérives liées à une injonction d'immédiateté mais également à la propension à susciter des comportements conflictuels.

# 4.

## Une dégradation des relations avec le rectorat et le Ministère

Les transformations numériques influent enfin au niveau des pratiques professionnelles des chef-fes d'établissement en direction des rectorats et du Ministère de l'Éducation nationale. De fait, le numérique a transformé une partie des demandes faites aux chef-fes d'établissement. Les chef-fes d'établissement reçoivent fréquemment des sollicitations afin de remonter des données sur leur établissement. Ces demandes, perçues comme incessantes, engendrent un sentiment de défiance envers l'institution, les principaux·ales ayant l'impression d'être surveillés et contrôlés dans leurs pratiques (4.1) Ce sentiment de défiance est accru par la perception d'une institution qui déploie des outils numériques peu adaptés aux pratiques professionnelles et qui ne protège que trop peu les chef-fes d'établissement face aux mutations qu'elles engendrent (4.2)

### 4.1. Des injonctions à la remontée d'informations qui nourrissent une défiance envers le Ministère et le rectorat

Le **numérique occupe une place centrale dans les relations entretenues par les chef-fes d'établissement avec le Ministère de l'Éducation nationale et le rectorat** pour 90% d'entre-eux, et **41% le regrettent** (graphique 5). Ces chiffres s'expliquent par des sollicitations nombreuses des chef-fes d'établissement par la voie numérique.

D'abord, les principaux·ales relatent des envois continus d'injonctions de la part des rectorats par mail, ce qui génère une pression conséquente et croissante avec le temps.

« Si on fait un comparatif avec 10 ans en arrière, on était moins sollicités, ou alors les sollicitations étaient diffusées de manière différente, c'était pas la même pression de mails,

les injonctions successives par mail auquel il faut répondre ». M. D, principal, 11 ans d'ancienneté dans la profession

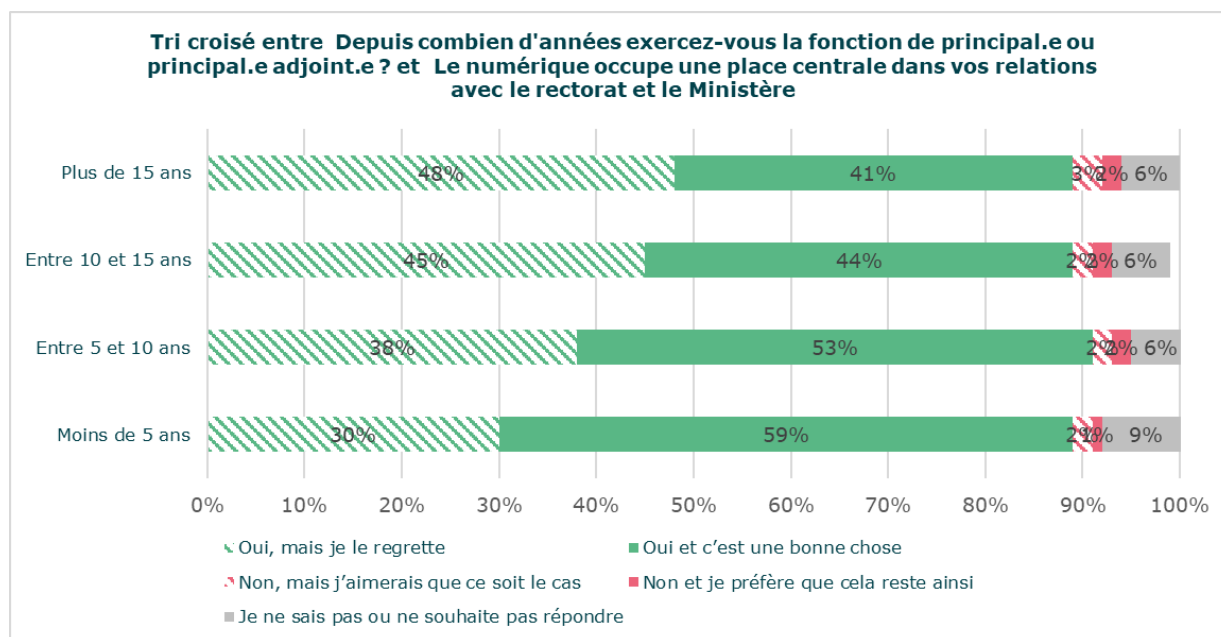
Ensuite, les **envois d'enquêtes** que les chef-fes d'établissement doivent renseigner à des fins statistiques sont perçues comme particulièrement fréquentes et chronophages. Ces enquêtes sont d'autant plus vécues comme une charge de travail supplémentaire, et peu utile puisque les usages et informations qui en découlent ne sont que peu connus des principaux-ales.

« On est surchargés d'enquêtes, c'est une déferlante. Il faut accepter de pas les remplir, que c'est pas une priorité. » Mme B, principale, 13 ans d'ancienneté dans la profession

« [Les enquêtes], ça rajoute du travail et je ne suis pas persuadé que ça ait un intérêt [...]. Pour l'établissement, ça ne sert à rien, ça n'a aucun effet ». M. I, principal, 8 ans d'ancienneté dans la profession

Encore une fois, il semble que **l'ancienneté accroisse la perception négative de la responsabilité du numérique dans les mutations récentes, plus visibles pour les plus ancien-nes dans le métier** : près de la moitié (48%) des principaux-ales et adjoint-es depuis plus de 15 ans déclarent regretter que le numérique occupe une place centrale dans leurs relations avec le rectorat et le Ministère, alors que cela concerne un peu moins d'un tiers (30%) de ceux exerçant depuis moins de 5 ans.

**Graphique 15 : Effet de l'ancienneté sur la perception de la place prise par le numérique dans les relations avec le rectorat et le Ministère**



Source : Enquête par questionnaire auprès de chef-fes d'établissement et adjoint-es de chef-fes d'établissement en collège, Agence Phare, 2024 (n=880)

Les remontées numériques d'informations demandées par le Ministère et le rectorat sont **perçues par certain-es principaux-ales comme une volonté de contrôle exercée sur les établissements**. Ces dernier-ères ont en effet l'impression de devoir rendre des comptes à l'institution, dans une logique d'évaluation, voire de surveillance, de la gestion de leur établissement.

« Ça donne l'impression d'être toujours surveillés par rapport aux objectifs qu'on doit réaliser. On a des auto-évaluations, on doit tout le temps remonter des éléments qualitatifs,

des enquêtes. C'est très hostile. On sait que c'est des données publiques, mais c'est très lourd de devoir sans cesse justifier nos démarches, ce qu'on fait, pour quelles raisons ». Mme B, principale, 13 ans d'ancienneté dans la profession

« De plus en plus, c'est ceintures et bretelles, tout est contrôlé et tout est fait deux fois. Y'a contrôle du contrôle du contrôle. Il faut faire remonter des informations que le rectorat a déjà ». Mme F, principale, 13 ans d'ancienneté dans la profession

## 4.2. Une institution perçue comme déconnectée et insuffisamment protectrice pour faire face aux dérives liées au numérique

### 4.2.1. Une mise en doute de la capacité de l'institution à produire des outils numériques adaptés aux réalités du terrain

**L'expérience des applications numériques développées par l'Education nationale nourrit le sentiment d'une déconnexion de l'institution avec la réalité du métier de principal-e.** En effet, les outils mis à disposition sont largement critiqués :

- Parce qu'ils sont **sources de nouvelles tâches ou parce qu'ils empêchent de déléguer certaines tâches** qui l'étaient jusqu'alors :

« Maintenant, y'a la sécurité numérique : il faut bloquer les messageries des élèves avant les examens. Ça, c'est quelque chose de nouveau qui se surajoute ». Mme F, principale, 13 ans d'ancienneté dans la profession

« Quand je suis arrivée, y'avait beaucoup de choses qui étaient déléguables, que les secrétariats faisaient. Y'avait beaucoup moins de validation informatique de choses ». Mme G, principale, 9 ans d'ancienneté dans la profession
- Parce qu'ils sont **trop souvent dysfonctionnels**, si bien qu'ils freinent alors la gestion de l'établissement et constituent une nouvelle source de stress :

« On est toujours dans une forme de dysfonctionnement qui nuit à la vie de l'établissement. [...] C'est ce qui pénalise le plus, et c'est vrai que c'est usant ». Mme H, principale, 14 ans d'ancienneté dans la profession
- Parce qu'ils supposent un **processus d'appropriation chronophage** et pour lesquels les chef-fes d'établissement ne sont que trop peu accompagnés :

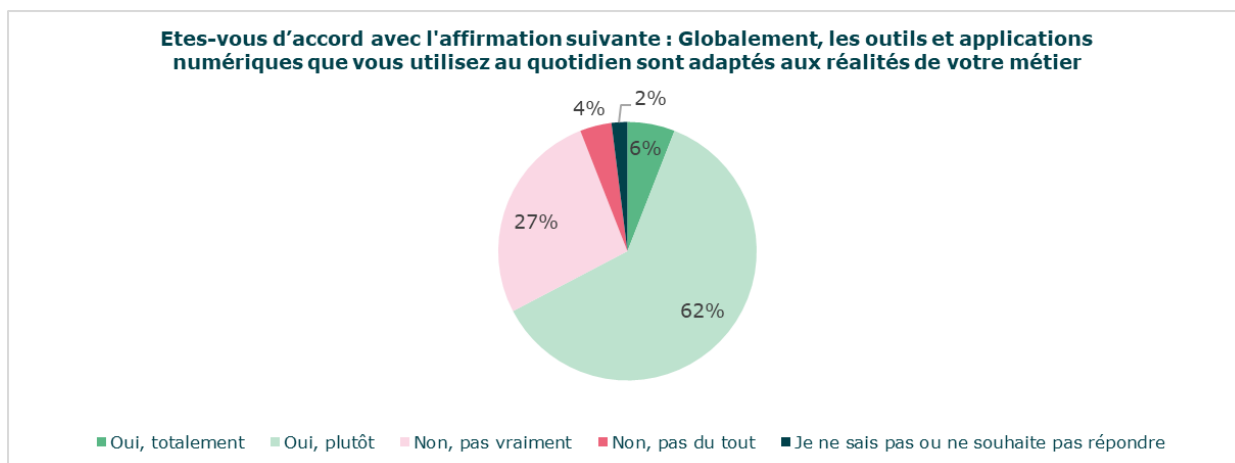
« On a des applications qui finissent par être facilitatrices, mais il y en a tellement tous les ans qu'il faut toujours un temps d'appropriation, avec des notices qui font 15 pages ». Mme B, principale, 13 ans d'ancienneté dans la profession

« On a un guide de chef d'établissement, mais qui ne nous apporte rien. Donc moi, je suis en auto-formation en permanence. On se dépanne beaucoup entre collègues, puis on s'aide

aussi avec le syndicat. Mais souvent, on gratte, quoi ». Mme G, principale, 9 ans d'ancienneté dans la profession

De fait, les outils numériques sont jugés **inadaptés aux réalités du métier pour près du tiers des chef-fes d'établissement** (graphique 16) ce qui paraît être une proportion importante au regard de la place prise par le numérique dans les pratiques professionnelles quotidiennes.

**Graphique 16 : Adaptation aux réalités du métier**



Source : Enquête par questionnaire auprès de chef-fes d'établissement et adjoint-es de chef-fes d'établissement en collège, Agence Phare, 2024 (n=880)

Certain-es chef-fes d'établissement analysent ainsi ces limites des outils numériques diffusés par l'institution comme la marque d'une méconnaissance de leur quotidien et **d'une déconnexion fondamentale avec le terrain**.

« Ce qui me pose souci, c'est le temps et l'énergie déployée pour la préhension de nouveaux logiciels mis en place par des informaticiens et pas du tout [en collaboration] avec des chef-fes d'établissement ». M. D, principal, 11 ans d'ancienneté dans la profession

« Ils ont pas conscience de notre quotidien, l'institution elle travaille par service, le service informatique va dire « on vous a fait telle application », le service RH va dire [la même chose], et les services entre eux ne communiquent pas, donc ils n'ont pas conscience de tout ce qui va arriver. [...] Je pense que l'institution n'a aucune idée de la façon dont ces applications se répercutent sur notre temps ». Mme B, principale, 13 ans d'ancienneté dans la profession

« Tout se fait en cylindrique, en silos, alors que ces logiciels devraient être pensés tous en intégration. Mais l'Education nationale n'a aucune culture numérique quand elle développe. [...] L'informatique n'a pas été pensé comme un outil intégré qui permet de développer des choses dans l'intérêt des établissements ». Mme E, principale, 16 ans d'ancienneté dans la profession

#### 4.2.2. Un fort sentiment d'isolement des chef-fes d'établissement face au numérique et à ses conséquences

Au-delà de la critique des outils en eux-mêmes et de leur inadaptation aux pratiques concrètes du métier, les chef-fes d'établissement enquêté-es déplorent l'absence de formations et d'appui à l'appropriation des outils numériques développés par l'Education nationale, en particulier lorsque les enjeux liés à leur utilisation sont centraux (validation d'examens, orientation, etc.). Ce **manque de soutien de l'institution engendre chez certain-es un sentiment d'isolement et une souffrance au travail.**

« Il y a toutes les applications développées par l'Education nationale. Moi, lorsque j'étais proviseur adjoint, j'ai souffert le martyr à chercher le bon paramétrage sur Parcoursup, on était en pleurs, on ne trouvait pas le service. C'est un scandale ce qu'il se passe, et les proviseurs adjoints sont seuls ». M. A, principal, 7 ans d'ancienneté dans la profession

L'institution est également perçue comme insuffisamment protectrice face aux impacts du numérique sur les conditions de travail des chef-fes d'établissement, notamment les dépassements horaires et la pression subie par ces dernier-ères, voire actrice de cette détérioration des conditions de travail.

« L'institution ne nous protège pas [...], c'est à nous de nous protéger. On a des chartes de pilotage qui ont été signées par les différents acteurs sur lesquelles le droit à la déconnexion est mentionné, mais il est pas respecté, il n'y a qu'à voir les horaires auquel on reçoit des mails. L'institution ne nous protège pas et participe à cette pression-là ». M. D, principal, 11 ans d'ancienneté dans la profession

\*\*\*

Ainsi, la place prise par le numérique dans la vie professionnelle des chef-fes d'établissement est aussi lié à l'émergence de nouvelles demandes (enquêtes) et de nouveaux canaux de transmissions de l'informations avec le rectorat et le Ministère qui ajoutent une immédiateté et un **sentiment de contrôle**. De surcroît, les outils numériques (logiciels et applications) diffusés par l'institution sont bien souvent perçus comme perfectibles, voir comme largement inadaptés aux pratiques effectives des chef-fes d'établissement. Il en découle **un sentiment fort de déconnexion de l'institution avec les réalités du terrain et du métier**. Finalement, ces sentiments de contrôle et de déconnexion nourrissent une défiance à l'égard de l'institution qui affecte les relations des chef-fes d'établissement avec le rectorat et le Ministère de l'Education nationale.

## Conclusion

Cette étude révèle d'abord **un rapport ambivalent** des chef·fes d'établissement et des adjoint·es en collèges à la place prise par le numérique dans leurs pratiques professionnelles. En effet, les outils numériques sont à la fois devenus indispensables au pilotage efficace des établissements et source de dégradation des conditions de travail, conduisant certain·es à s'interroger plus profondément sur le sens de leur métier. De manière générale, les chef·fes d'établissement et adjoint·es ayant le plus d'ancienneté sont ceux qui récusent le plus fortement les transformations induites par les outils numériques sur les différentes facettes de leur métier.

L'étude montre ensuite que la place prise par le numérique dans les pratiques professionnelles des chef·fes d'établissement et de leurs adjoint·es influe sur les différents rôles qu'ils et elles occupent :

- D'abord, l'utilisation des outils numériques participe à **redéfinir les modes de communication entre les principaux·ales et les professionnel·les des établissements**. S'ils permettent de diffuser de l'information aux personnel·les de façon plus fluide et centralisée, ils induisent des échanges plus distants et désincarnés, ce qui peut nuire à la relation managériale entre les chef·fes d'établissement et leurs équipes.
- Ensuite, dans **les relations avec les élèves et parents d'élèves, le numérique est à la fois largement valorisé**, lorsqu'il s'agit de diffuser de l'information à large échelle ou à des groupes d'élèves ou parents d'élèves, **et profondément rejeté** dès lors qu'il s'agit de relations personnelles avec les élèves ou leur famille. Les chef·fes d'établissement et leurs adjoint·es évitent absolument le recours au numérique dans ce cadre afin de conserver un contact humain et personnalisé avec les élèves d'une part et d'éviter des dérives liées à l'injonction à l'immédiateté et à la conflictualisation dans les relations avec les parents d'élèves d'autre part.
- Enfin, **dans les relations entretenues par les chef·fes d'établissement et leurs adjoint·es avec le rectorat et le Ministère de l'Éducation nationale**, le recours croissant au numérique **semble être source de défiance**. L'émergence de nouvelles demandes d'informations *via* des enquêtes jugées trop nombreuses et parfois redondantes mais également une immédiateté dans les demandes formulées par voie numérique qui font émerger un **sentiment de contrôle** chez les chef·fes d'établissement. De surcroît, les outils numériques (logiciels et applications) diffusés par l'institution sont bien souvent perçus comme perfectibles, voir comme largement inadaptés aux pratiques effectives des chef·fes d'établissement. Il en découle **un sentiment fort de déconnexion de l'institution avec les réalités du terrain et du métier**. Finalement, ces sentiments de contrôle et de déconnexion nourrissent une défiance à l'égard de l'institution qui affecte les relations des chef·fes d'établissement avec le rectorat et le Ministère de l'Éducation nationale.

Ces résultats ne doivent cependant pas seulement être interprétés comme des conséquences mécaniques de la place prise par le numérique mais sont également à lire à l'aune du contexte dans lequel s'inscrit cette étude et des usages du numérique et utilisation des outils numériques, notamment par l'Éducation nationale. Il semble qu'un travail sur les logiciels et les outils soit nécessaire et que les sollicitations multiples via des enquêtes en ligne doivent interroger les enjeux de *reporting* et de communication politique lorsqu'ils se font au détriment de la pratique professionnelle des chef·fes d'établissement.

# 5.

## Annexes méthodologiques

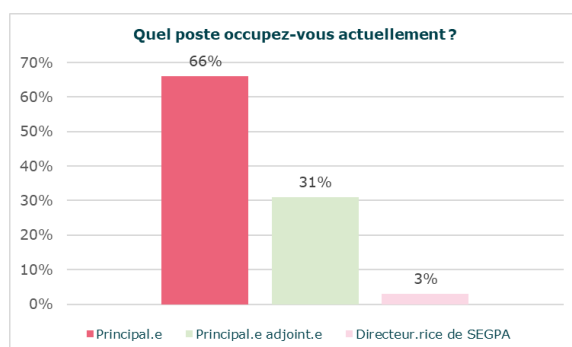
### 5.1. L'enquête par questionnaire

#### 5.1.1. Représentativité de l'échantillon : un nombre de réponse élevé mais des caractéristiques spécifiques

Le questionnaire a récolté **880 réponses complètes ce qui représente un nombre important** comparé à des enquêtes similaires réalisées auprès de chef-fes d'établissement, où le nombre de répondant-es est souvent inférieur à 400 (Burban et al. 2022; Etienne 2022). Les caractéristiques spécifiques de l'échantillon sont présentées ci-dessous.

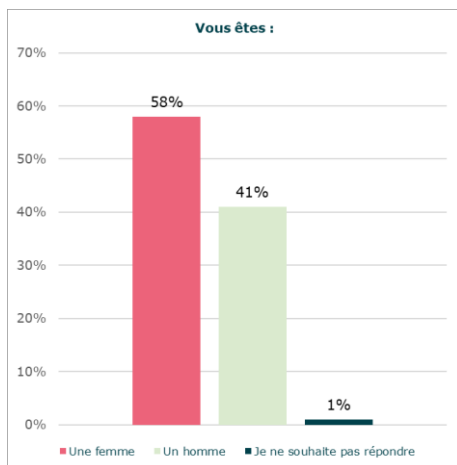
#### Caractéristiques des chef-fes d'établissements, adjoint-es et directeur-rices de SEGPA répondant-es à l'enquête par questionnaire

Graphique 17 : Poste



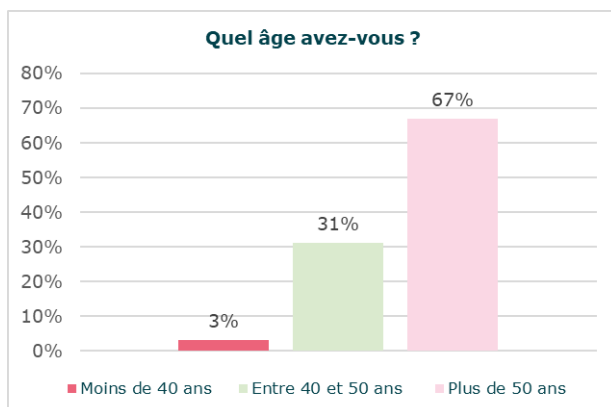
Source : Enquête par questionnaire auprès de chef-fes d'établissement et adjoint-es de chef-fes d'établissement en collège, Agence Phare, 2024 (n=880)

**Graphique 18 : Répartition des enquêté-es selon le genre**



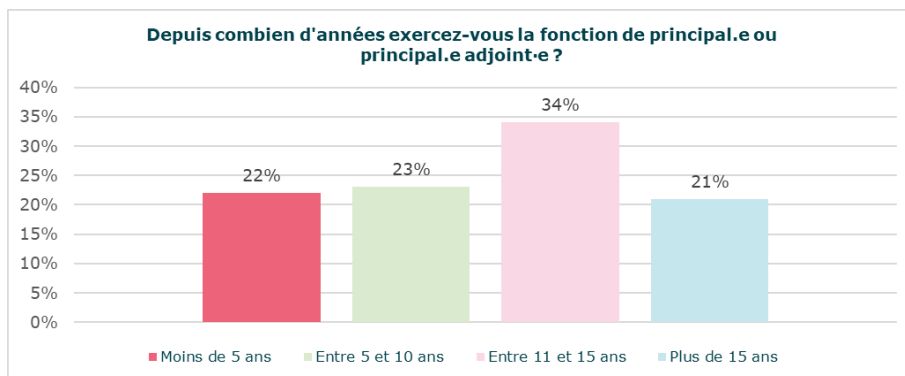
Source : Enquête par questionnaire auprès de chef-fes d'établissement et adjoint-es de chef-fes d'établissement en collège, Agence Phare, 2024 (n=880)

**Graphique 19 : Répartition des professionnel-les enquêté-es selon l'âge**



Source : Enquête par questionnaire auprès de chef-fes d'établissement et adjoint-es de chef-fes d'établissement en collège, Agence Phare, 2024 (n=880)

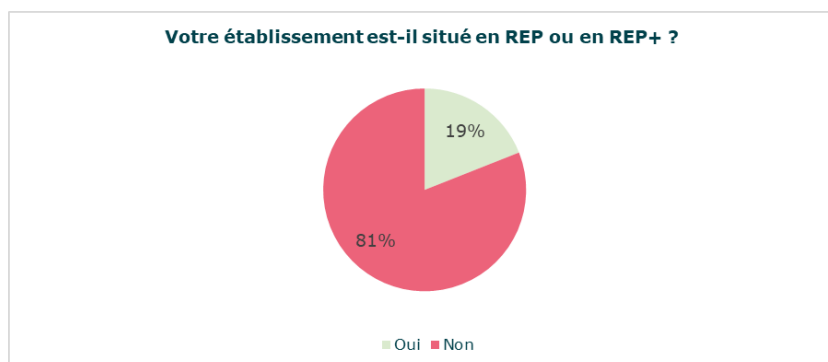
**Graphique 20 : Ancienneté des enquêté-es**



Source : Enquête par questionnaire auprès de chef-fes d'établissement et adjoint-es de chef-fes d'établissement en collège, Agence Phare, 2024 (n=880)

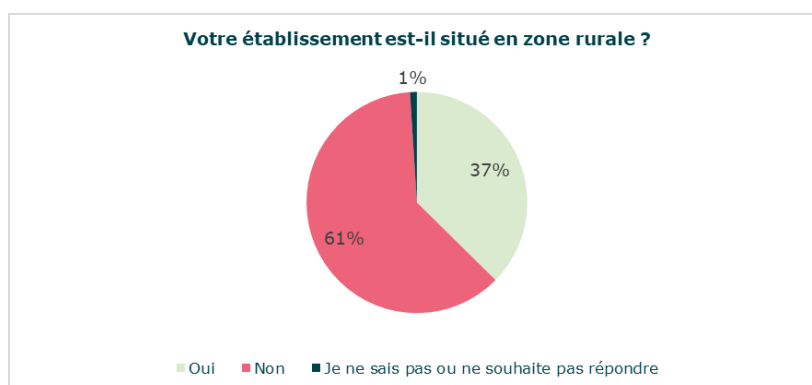
## Caractéristiques de leurs établissements

**Graphique 21 : Situation de l'établissement REP/REP+**



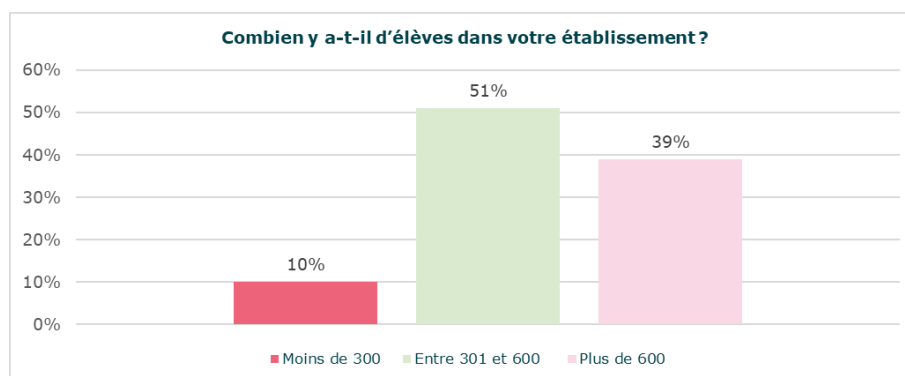
Source : Enquête par questionnaire auprès de chef-fes d'établissement et adjoint-es de chef-fes d'établissement en collège, Agence Phare, 2024 (n=880)

**Graphique 22 : Situation de l'établissement : zone rurale ou non**



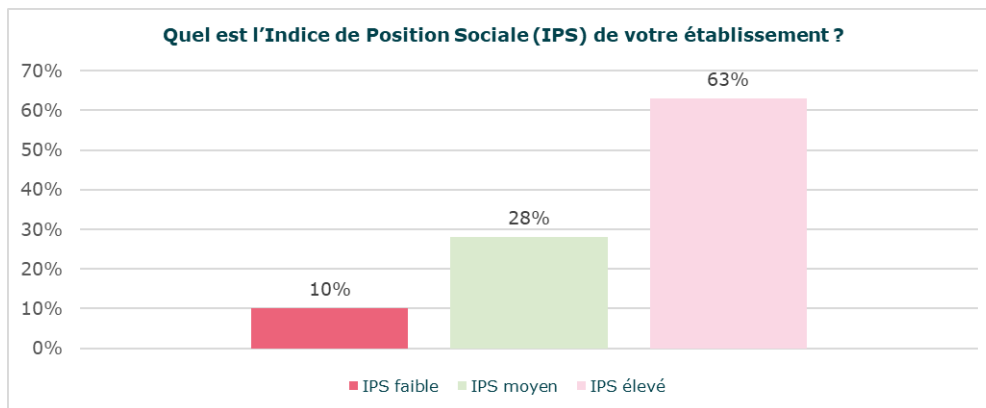
Source : Enquête par questionnaire auprès de chef-fes d'établissement et adjoint-es de chef-fes d'établissement en collège, Agence Phare, 2024 (n=880)

**Graphique 23 : Nombre d'élèves dans l'établissement**



Source : Enquête par questionnaire auprès de chef-fes d'établissement et adjoint-es de chef-fes d'établissement en collège, Agence Phare, 2024 (n=880)

**Graphique 24 : Quel est l'Indice de Position Sociale (IPS) de votre établissement ?**



### 5.1.1. Modalités d'analyse

La base de données a fait l'objet d'une exploitation statistique avec le langage R. Des analyses univariées et bivariées ont été réalisées. **Seuls les liens statistiquement significatifs ont été retenus pour l'analyse présentée dans l'étude** (p-value < 0.05).

### 5.1.2. Détail du questionnaire

## Les pratiques numériques des principaux·ales et principaux·ales adjoint·es de collège

### Texte d'introduction

*Le Centre Henri Aigueperse, centre de recherche de l'UNSA Education, a commandité une étude sociologique portant sur les effets des transformations numériques sur les pratiques professionnelles des principaux et principaux adjoints.*

*En complétant ce questionnaire, vous nous apporterez une aide précieuse pour la réalisation de l'étude.*

*Ce questionnaire est entièrement **anonyme**. Il ne comporte que des questions fermées et son remplissage nécessite environ **5 minutes**.*

### Pour commencer

#### 1. Quel poste occupez-vous actuellement ?

- Principal·e
- Principal·e adjoint·e
- Directeur·rice de SEGPA

- Autre

*Si Autre => fin de questionnaire avec le message suivant : Ce questionnaire se focalise sur les pratiques numériques des principaux et principaux adjoints. Il s'inscrit dans des réflexions plus larges sur l'impact du numérique sur l'ensemble des professionnels de l'Education nationale.*

## Partie 1 : La place du numérique dans vos pratiques

- 2. En moyenne, sur une journée de travail, combien de temps consacrez-vous à des pratiques numériques** (ensemble des tâches effectuées sur l'ordinateur : mails, applications, etc.) ?

- Moins d'1h
- Entre 1h et 3h
- Entre 3h et 6h
- Entre 6h et 8h
- Plus de 8h
- NSP ou ne souhaite pas répondre

- 3. En moyenne, sur une journée de travail, combien de temps consacrez-vous à des pratiques non numériques ?**

- Moins d'1h
- Entre 1h et 3h
- Entre 3h et 6h
- Entre 6h et 8h
- Plus de 8h
- NSP ou ne souhaite pas répondre

- 4. Vous arrive-t-il d'utiliser des outils numériques à des fins professionnelles hors de vos horaires de travail** (Pronote, ENT, mails, etc.) ?

- Oui, tous les jours
- Oui, plusieurs fois par semaine
- Oui, plusieurs fois par mois
- Non, jamais

- 5. Dans vos pratiques professionnelles, à quelle fréquence utilisez-vous les outils numériques suivants :**

	Quotidiennement	Plusieurs fois par semaine	Plusieurs fois par mois	Quelques fois dans l'année	Jamais
Applications liées à la <b>gestion des emplois du temps et de la base élèves</b> (ex : EDT, Pronote)					

Applications liées à la <b>gestion des inscriptions, examens et orientations</b> (ex : Affelnet, Cyclades)					
Applications liées à la <b>gestion des personnels</b> (ex : ASIE, GIGC, STS Web)					
Applications liées à la <b>gestion financière et comptable de l'établissement</b> (ex : OPALE, GFC)					
Applications liées à la <b>communication avec les personnels, les élèves, les familles, l'institution, etc.</b> (ex : boîte mail, visio-conférences, ENT)					
<b>Remplissage d'enquêtes internes</b> (à la demande du rectorat et/ou du Ministère de l'Education nationale)					

## Partie 2 : Les effets du numérique

### 6. Etes-vous d'accord avec les affirmations suivantes :

	Oui, totalement	Oui, plutôt	Non, pas vraiment	Non, pas du tout	Je ne sais pas
Les applications et outils numériques vous aident à piloter plus efficacement votre établissement					
Les outils numériques facilitent vos échanges avec les professionnel·les exerçant dans votre établissement					

Les outils numériques fluidifient vos actions de diffusion d'informations générales auprès des parents d'élèves					
Les outils numériques sont adaptés à des relations individuelles entre un chef d'établissement et un parent d'élève					
En tant que chef d'établissement ou adjoint, le numérique est un moyen pertinent pour échanger avec les élèves individuellement					
En tant que chef d'établissement ou adjoint, le numérique est un moyen pertinent diffuser de l'information à l'ensemble des élèves ou à des groupes d'élèves					
Globalement, les outils et applications numériques que vous utilisez au quotidien sont adaptés aux réalités de votre métier					
La place prise par le numérique est source de perte de sens dans l'exercice du métier de chef·fe d'établissement ou adjoint·e					

## Partie 3 : Numérique et communication

### **7. Le numérique occupe une place centrale dans vos relations avec :**

		Oui, mais je le regrette	Oui et c'est une bonne chose	Non, mais j'aimerais que ce soit le cas	Non et je préfère que cela reste ainsi	NSP ou ne souhaite pas répondre
1	Les parents d'élèves					
2	Les élèves					
3	Les professionnel·les exerçant dans votre établissement					
4	Le rectorat et le Ministère					

## Partie 4 : Quelques questions pour finir

### 8. Vous êtes :

- Une femme
- Un homme
- Je ne m'identifie pas de cette façon
- Je ne souhaite pas répondre

### 9. Quel âge avez-vous ? (Indiquez 999 si vous ne souhaitez pas répondre)

[Variable numérique]

### 10. Depuis combien d'années exercez-vous la fonction de principal·e ou principal·e adjoint·e ? (En années) (Indiquez 999 si vous ne souhaitez pas répondre)

[Variable numérique]

### 11. Comment auto-évaluez-vous votre maîtrise des outils numériques de manière générale ?

- Très bon
- Plutôt bon
- Plutôt mauvais
- Très mauvais

### 12. Combien y a-t-il d'élèves dans votre établissement ? (Indiquez 999 si vous ne savez pas ou ne souhaitez pas répondre)

[Variable numérique]

**13. Quel est l'Indice de Position Sociale (IPS) de votre établissement ?** (Indiquez 999 si vous ne savez pas ou ne souhaitez pas répondre)

[Variable numérique]

**14. Votre établissement est-il situé en REP ou en REP+ ?**

- Oui
- Non

**15. Votre établissement est-il situé en zone rurale ?**

- Oui
- Non

Merci beaucoup pour votre réponse à ce questionnaire !

## 5.2. Volet qualitatif

### 5.2.1. Modalités d'enquête et construction des échantillons

Nous avons réalisé 10 entretiens semi-directifs individuels auprès de 9 principales et principaux de collèges, et de 1 adjointe. L'échantillon, co-construit avec le Centre Henri Aigueperse et le SNPDEN poursuivait un objectif de diversification en fonction des caractéristiques de l'établissement (taille et IPS).

Les caractéristiques de l'échantillon sont présentées dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 1 : Caractéristiques des enquêté-es (volet qualitatif)**

Nom anonymisé	Âge	Poste occupé	Ancienneté dans l'établissement	Ancienneté dans la profession	Taille de l'établissement (nombre d'élèves)	IPS de l'établissement
M. A	38 ans	Principal	1,5 ans	7 ans	350	97
Mme B	45 ans	Principale	3 ans	13 ans	500	59
Mme C	40 ans	Principale adjointe	4 ans	8 ans	430	110
M. D	48 ans	Principal	3 ans	11 ans	650	110
Mme E	62 ans	Principale	6 ans	16 ans	368	105
Mme F	45 ans	Principale	5 ans	13 ans	294	100
Mme G	49 ans	Principale	5 ans	9 ans	450	104
Mme H	52 ans	Principale	2 ans	14 ans	800	100

M. I	45 ans	Principal	3 ans	8 ans	120	96
M. J	46 ans	Principal	3 ans	9 ans	600	122

Conformément à l'exigence d'anonymisation et d'impossibilité de reconnaître les propos, garanties aux enquêtés, les verbatims mobilisés ne le sont qu'à la condition de ne pas pouvoir, directement ou indirectement, reconnaître la personne enquêtée.

# Bibliographie

ANDLAUER Leticia, THIAULT Florence et BOLKA-TABARY Laure, 2018, « Apprendre avec le jeu numérique Minecraft.edu dans un dispositif interdisciplinaire en collège », *Sciences du jeu*, 2018, n° 9.

BARRERE Anne, 2013, *Sociologie des chefs d'établissement. Les managers de la République*, Paris, Presses Universitaires de France (coll. « Education & société »).

BURBAN François, COTTIER Philippe, PERSON Joël et ROCHE Marine, 2022, « Usages et pilotage du numérique par les chefs d'établissement de collège », *Distances et médiations des savoirs*, 2022, n° 40.

COLLIN Simon, STEEVES Valerie, BRUKELL Jacquie et SKELLING-DESMEULES Yannick, 2021, « Entre reproduction et remédiation, quel rôle pour l'école envers les inégalités numériques des jeunes d'âge scolaire ? », *Formation et profession*, 2021, vol. 27, n° 3, p. 59-76.

DILMAÇ Julie Alev et KOCADAL Özker, 2019, « Prévenir le cyberharcèlement en France et au Royaume-Uni : une tâche impossible ? », *Déviance et Société*, 2019, vol. 43, n° 3, p. 389-419.

DUTERCQ Yves et LANG Vincent, 2001, « L'émergence d'un espace de régulation intermédiaire dans le système scolaire français », *Éducation et Sociétés*, 2001, vol. 8, n° 2, p. 49-64.

EPSTEIN Muriel, 2017, *A quelles conditions un outil transdisciplinaire permet l'interdisciplinarité entre enseignants ? Cas du numérique au collège*, L'Harmattan., s.l., (coll. « L'Année de la Recherche en Sciences de l'Éducation »).

ÉTIENNE Richard, 2022, « Le métier de chef d'établissement en France : entre travail prescrit, travail dérangé, travail empêché et travail réel », *Enseignement et Recherche en administration de l'éducation*, 2022, vol. 4, n° 1, p. 11-17.

KARSENTI Thierry et BUGMANN Julien, 2018, « Les tablettes tactiles à l'école: quels impacts auprès d'élèves ayant des difficultés d'apprentissage? », *Education et Formations*, 2018.

MACIOTTI Giorgia, 2019, « Violence et humiliation à l'ère numérique: une étude en milieu scolaire », *Déviance et Société*, 2019, vol. 43, n° 3, p. 299-328.

MARY Catherine et KLEPAL Isabelle, 2022, « Chef d'établissement : piloter au cœur des turbulences », *Administration & Éducation*, 2022, vol. 173, n° 1, p. 69-75.

MONS Nathalie, TRICOT André, CHESNE Jean-François et BOTTON Hugo, 2020, *Numérique et apprentissages scolaires: quels usages et quelles plus-values du numérique pour les apprentissages scolaires des élèves?*, s.l., Rapport du CNESCO.

PERIER Pierre, 2017, « Les familles immigrées aux marges de l'école. Dépendance et mobilisation des parents dans le contexte d'un quartier populaire », *Cahiers de la recherche sur l'éducation et les savoirs*, 2017, n° 16, p. 229-251.

REGUER-PETIT Manon, AUDRAN Martin, BARCAT Paulin et LE TYRANT Marion, 2021, *Evaluation longitudinale des activités liées au Numérique Educatif (ELAINE) : volet qualitatif*, s.l., Rapport pour le Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports.

TRICOT André et CHESNE Jean-François, 2020, *Numérique et apprentissages scolaires: rapport de synthèse*, s.l., Rapport de synthèse, Centre national d'étude des systèmes scolaires (Cnesco), Conservatoire national des arts et métiers (Cnam).