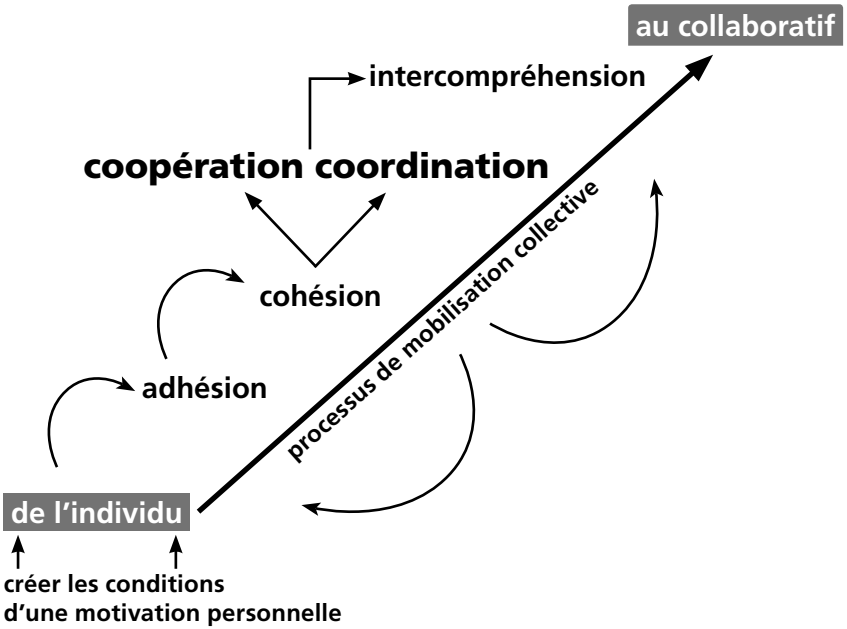
3

Un levier pour mobiliser les acteurs ?

3.1 De la mobilisation individuelle… 83

3.2 …à la mobilisation collective 87

… À LA MOBILISATION COLLECTIVE



▲ La chaîne de mobilisation des acteurs

Le passage de conduites discrétionnaires des acteurs à un engagement individuel passe tout d'abord par une satisfaction liée aux conditions de travail. Cela n'est pas suffisant. Pour déclencher l'adhésion à un projet commun, il faut partager des visées et des valeurs. Cette base de valeurs communes doit être le socle commun du *management* de l'établissement scolaire. Or, on ne peut se contenter de décréter ces valeurs, il faut les faire vivre au quotidien.

Comment manager un établissement scolaire en créant l'adhésion autour des valeurs de et dans l'école ? Incarner les valeurs et les orientations pour l'école, c'est savoir les exprimer et les faire vivre en actes. Dans le cadre d'une plate-forme collaborative, un règlement intérieur d'établissement scolaire commenté en ligne par les usagers – élèves et parents – et par le personnel permet un positionnement de chacun sur ses droits et ses devoirs, et suscite l'implication de tous.

La création d'une identité d'établissement révélée et connue de tous est également un point d'appui à l'expression de ces valeurs communes.

L'outil numérique représente un levier efficace pour la création de cette identité commune. Les exemples de la charte graphique d'un établissement scolaire, dans laquelle chacun se reconnaît, ou d'un bulletin de communication interne participatif et construit en réseau sont des leviers de l'adhésion puis de la cohésion. Il s'agit là d'encourager les acteurs de l'établissement à s'identifier à l'image de marque et à sa réussite. Au-delà de leur implication dans des champs de compétences ciblées, les acteurs doivent aussi comprendre le rôle qu'ils jouent dans l'ensemble du système et la contribution qu'ils apportent à « l'image de marque ». Pour un chef d'établissement, c'est un axe de développement de l'esprit d'équipe, de l'attachement à l'identité commune de l'ÉPLE et de la loyauté à son égard.

Le processus d'adhésion repose sur la culture et l'identité de l'établissement. Autrement dit comment l'image de l'établissement scolaire en porte-elle les valeurs ? La dimension numérique offre des outils facilitateurs de l'adhésion : *brainstorming*, *brainwriting*, « fertilisation croisée », forums en ligne, séances de formation à distance ou en présentiel, cycles de conférences, bulletins d'information, radios et télévisions locales, affichages et prospectus, expositions, présentations vidéo, sites internet, ENT…

Néanmoins, l'adhésion n'implique pas forcément la cohésion, nécessaire à la mise en synergie des stratégies des acteurs avec celle de l'établissement scolaire. Et la cohésion, c'est-à-dire le lien solidaire entre chacun des acteurs, dépend pour beaucoup du pilotage de l'établissement scolaire. Elle repose sur les logiques de coopération et de coordination qui doivent aboutir à des logiques collaboratives.

La logique de coopération

La logique de coopération commence par la mise en œuvre du processus d'individuation, c'est-à-dire d'une véritable reconnaissance identitaire des enseignants. La démarche et les outils du chef d'établissement comprennent les entretiens de carrière, la définition de chefs de projet, de référents, une réflexion sur les moyens matériels favorisant l'exercice personnalisé et concerté du métier d'enseignant.

La coopération, c'est-à-dire le partage cohérent d'une activité, est fondée sur le sens compris et accepté du projet, sur la répartition du

travail et sur la participation à la prise de décision. La coopération ne repose pas uniquement sur un acte volontaire ; elle peut relever du pilotage par l'organisation même du travail. Pour le sociologue français Émile Durkheim[1], la coopération prend sa source dans la division du travail. « Coopérer, c'est se partager une tâche commune. » Au-delà de la performance recherchée, Émile Durkheim met en évidence les liens sociaux et la solidarité qui se créent dans le groupe. Les controverses sont multiples sur la division du travail comme facteur de solidarité.

Effectivement, la prise en compte du groupe pour le chef d'établissement et du processus de cohésion à construire dépasse le simple champ de la division du travail. Il s'agit là de construire collectivement le sens de l'action commune afin d'en dégager une cohérence. François Grima explique que la coopération « repose sur la volonté des salariés d'être ensemble dans l'altérité, et que cela suppose que les individus soient affirmés dans leurs spécificités et dans leur autonomie afin qu'ils puissent adopter librement des conduites de mobilisation collective, comme c'est le cas dans les équipes de projet, structure favorisant la fertilisation croisée des expertises individuelles variées et complémentaires »[2].

Il ne s'agit pas de tomber dans une vision tayloriste de l'organisation du travail mais de structurer l'action de chacun en fonction du sens recherché. Par exemple, quand un CDI fait de la veille, il ne s'agit pas d'une veille générique, mais ciblée, qui part d'une définition des besoins, qui suit un objectif et en garde le sens. Le professeur documentaliste peut utiliser le numérique comme un outil de gestion et de partage des sites favoris : Netvibes, Pearltrees, Google alert, Symbaloo… » qui permettent de cibler une information et de ne pas se noyer dans les flux informationnels. Certains champs disciplinaires commencent également à créer leurs *pearltrees*[3]. La logique de coopération nécessite une cohérence fondée sur la démarche de projet qui fixe un but à atteindre.

Au quotidien, le pilotage va s'ancrer sur les compétences d'enseignants qui en sont coordonnateurs ou chefs de projet. Cela implique

1. Émile Durkheim, *De la division du travail social : étude sur l'organisation des sociétés supérieures*, F. Alcan, Paris, 1893.
2. François Grima, « Complémentarité et substituabilité des logiques de coordination et de coopération », VII[e] congrès de l'AGRH, Paris, 1996, p. 237-247.
3. www.pearltrees.com

alors de réfléchir à la notion d'équipes de projet, qui repose non seulement sur les relations d'affinités entre enseignants mais également sur leurs champs de compétences diverses et complémentaires. Cela suppose aussi une gestion du temps concerté par la mise en œuvre d'un calendrier annuel posant les échéances de concertation, indispensables à la coopération.

Enfin, la coopération ne peut s'entendre que dans la participation à la prise de décision. Reconnaître les compétences et motivations de chaque acteur va de pair avec une prise en considération de sa capacité à décider au sein d'un projet. Pour Philippe Zarifian[1], il y a deux types de coopération :

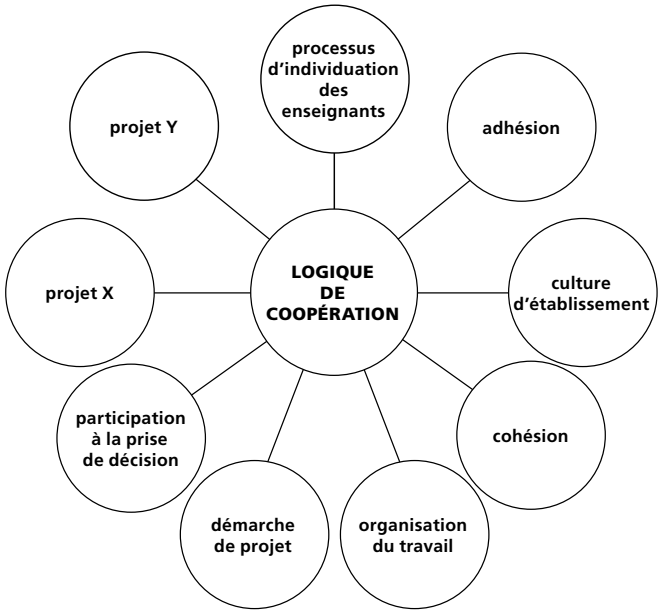
– l'une repose sur l'organisation des actions. Dans ce cas, la coordination consiste essentiellement en la supervision directe par un interlocuteur unique. Chaque entité reste séparée. La coordination est une information « descendante » ;

– l'autre ne consiste pas simplement à coordonner des tâches séparées mais à construire ensemble un espace de compréhension réciproque. Cela va nécessiter de fonder le travail sur des valeurs partagées et un sens commun. La coordination réside en une communication qui favorise la coconstruction.

Philippe Zarifian parle ici de coresponsabilité[2]. Les préalables sont de fonder le projet sur un sens commun et partagé par les acteurs en les associant aux objectifs de l'ÉPLE, de définir les engagements de chacun de manière réciproque et de clarifier le mode de contrôle, et enfin de s'appuyer sur un processus de délégation avec prise de responsabilité. Les acteurs participent au processus de prise de décision. Par là on entend non pas un échange passif ou unilatéral d'informations, mais bien une participation active des acteurs à l'identification des enjeux, à leur formulation, à l'exécution et au suivi des politiques, des stratégies et des activités aux fins du développement durable, à tous les niveaux. Nous pouvons schématiser cette logique de coopération de la manière suivante.

1. Philippe Zarifian, *Objectif compétence – Pour une nouvelle logique*, éditions Liaisons, Rueil-Malmaison, 1999.

2. Philippe Zarifian, *Travail et communication : essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*, PUF, Paris, 1996.



▲ **Une schématisation de la logique de coopération**

Cette représentation suggère la schématisation d'un *pearltree* (arbre de perles). Nous pouvons cliquer sur une perle pour y découvrir la thématique et l'enrichir. L'intérêt d'une telle démarche dans la dimension numérique est sa construction collaborative. Au travers d'un *pearltree* ou de *Freemind*, les enseignants sont invités, à partir d'une situation problématique, à en explorer les causes et les conséquences. Chacun peut construire une perle et l'argumenter, ou une branche de l'arbre dans un arbre des causes. L'outil permet à la fois de gérer son temps de participation, d'apporter sa vision au système et de réagir aux propositions collectives. Il peut être déposé sur une plate-forme puis finalisé en réunion. Chaque acteur a pu trouver sa place dans la structuration d'un projet.

Pour exemple, nous vous proposons ci-dessous un arbre des causes élaboré pour la création d'un volet culturel d'établissement. L'idée centrale a été dégagée à partir d'une séance de *brainstorming* posant de manière nouvelle les aspirations des enseignants en fonction des

4

Un nouvel outillage

4.1 La pensée systémique 103

4.2 La pensée innovante et adaptative 105

4.3 La « pensée digitale » 107

4

Pour le personnel de direction, penser son *management* dans un milieu de travail collaboratif et en réseau, c'est d'abord comprendre les propriétés générales d'un système, puis transformer en compétences ce qui était jusqu'alors des savoir-faire intuitifs. C'est le socle de connaissances et de compétences nécessaire au pilote de l'établissement pour qu'il *manage*.

La notion de système ouvert prend ici toute sa place : le territoire n'est plus circonscrit à l'ÉPLE. La dimension numérique a rendu cette frontière poreuse.

Actuellement le secteur numérique représente plus du quart de la croissance et 40 % des gains de productivité de l'économie. En outre le numérique permet d'investir le domaine du développement durable car l'extension rapide des territoires couverts se fait de manière virtuelle. Même s'il s'appuie sur des systèmes informatiques souvent très consommateurs en énergie, le numérique apporte aussi des solutions innovantes pour produire et consommer différemment.

Les mutations économiques et sociales générées ont un impact sur les réseaux et les systèmes d'interrelations, ainsi que sur la participation, la compétitivité et l'esprit d'initiative recherchés chez les parties prenantes. Sortir du cloisonnement a multiplié les champs et les a imbriqués. À nous de les rendre interactifs.

Notre objectif, dans ce chapitre, est de proposer au personnel d'encadrement une « boîte à outils » numérique des applications et des logiciels pour piloter, manager, conduire une politique d'établissement ou une politique académique, au XXIe siècle. L'Apollo Research Institute publiait le 14 avril 2012 ses projections à l'horizon 2020 quant aux nouvelles exigences professionnelles et compétences attendues dans le monde du travail.

Il s'agit de mettre cette réflexion en miroir avec ce qui concerne le personnel d'encadrement. Nous n'avons pas recherché l'exhaustivité ; nous proposons d'en rester à un niveau exploitable pour le cadre au quotidien et pour des usages à la portée de la communauté scolaire.

Nous avons retenu trois champs d'exploration des activités – les pensées systémique, innovante et adaptative, « digitale » – afin de montrer comment les outils numériques permettent de traverser les logiques de coopération, de coordination et de régulation. Leur présentation dans ce chapitre est successive. Dans la réalité, leur simultanéité et

leur convergence sont une clé du *management* à l'heure du numérique. L'objectif est de tendre vers une gouvernance collaborative favorisant la professionnalisation de l'ensemble des acteurs.

Le *management* de l'établissement scolaire repose sur la pensée systémique qui rend convergentes et agrège les données recueillies, d'une part dans le champ de la pensée innovante et adaptative, d'autre part dans celui de la « pensée digitale ».

Chacune de ces pensées est indissociable de l'autre :

– pensée systémique parce qu'elle implique des interactions permanentes aux plans technique et humain ;

– pensée innovante et adaptative parce qu'elle intègre les évolutions et les changements ;

– et pensée digitale parce qu'elle corrèle les échanges.

Chacun est amené à devenir un acteur majeur du système, et interagit au sein de l'ÉPLE dans une logique de qualité optimum.

Dans les trois parties qui suivent, nous utiliserons le prisme de chacune de ces trois pensées pour détailler les compétences attendues du cadre et les types d'activités référentes, avec quelques exemples à l'appui.

4.1 LA PENSÉE SYSTÉMIQUE

Le champ de la pensée systémique permet de proposer des solutions rationnelles et globales en regard de la complexité des logiques développées dans les systèmes de l'institution par les académies et par les entreprises privées, ou au sein des établissements. L'objectif est de rendre le système transparent, de sécuriser l'ensemble des informations et de donner au pilote et aux acteurs concernés les clés de compréhension nécessaires.

Se « connecter » aux autres en combinant une approche de la forme, de la logique et du principe des échanges permet d'aboutir à une construction rationnelle et opérationnelle.

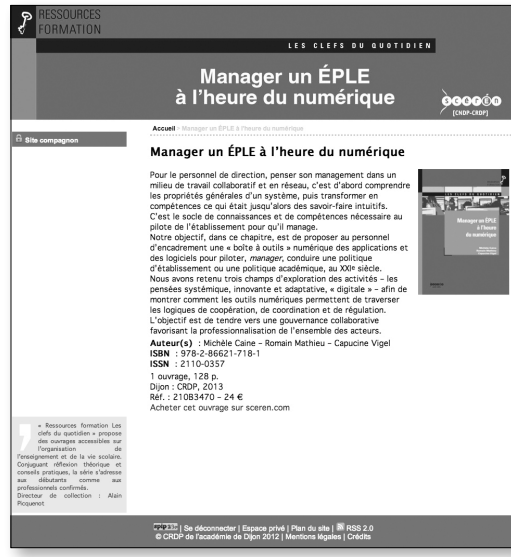
Compétences attendues du cadre	Activités[1]	Déclinaison collective/collaborative	Exemples
Sécuriser	**Mettre à jour** **Protéger** **Sauvegarder**	Pare-feu (Firewall) Filtre Gestion des accès Stratégie SSI	Protocole SSI CETIAD
Administrer	**Analyser** **Gérer** **Rendre compte** **Évaluer**		STS SIECLE (GIGC) RH-Eval I-Prof Pronote EDT
Organiser	**Chercher l'interopérabilité des systèmes**	Réseaux	ARENA

1. Selon les ÉPLE et les personnels de direction, la colonne « Activités » peut varier.

mation structuré, utilisé par tous dans le respect des valeurs affichées au sein de l'ÉPLE.

Nous vous invitons à consulter[1] le complément en ligne de cet ouvrage à l'adresse suivante **:**

www.cndp.fr/collection/ressources-formation/clefs-du-quotidien/manager-un-eple



Vous y trouverez une sélection de sites, applications, logiciels, tutoriels, etc., accessibles par des liens actifs, qui vous ouvriront la voie vers le pilotage dans la dimension numérique.

1. L'accès au site est restreint. Pour accéder à son contenu, une authentification est nécessaire, dont les réponses figurent dans l'ouvrage.