



HAL
open science

”Quelles perceptions les chefs d’établissement ont-ils des évolutions des missions pédagogiques des professeurs documentalistes à l’ère du numérique ?”

Fabienne Lancella, Thérèse Martin

► To cite this version:

Fabienne Lancella, Thérèse Martin. ”Quelles perceptions les chefs d’établissement ont-ils des évolutions des missions pédagogiques des professeurs documentalistes à l’ère du numérique?”. 10e Congrès des Enseignants Documentalistes de l’Education Nationale, Oct 2015, Limoges, France. hal-02573936

HAL Id: hal-02573936

<https://hal.science/hal-02573936>

Submitted on 14 May 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

“Quelles perceptions les chefs d’établissement ont-ils des évolutions des missions pédagogiques des professeurs documentalistes à l’ère du numérique ?”

Fabienne Lancella, Université de Poitiers, Laboratoire TECHNE –Technologie Numérique pour l’Education EA 6316

Thérèse Martin, Université de Poitiers, Laboratoire CRIHAM - Centre de Recherche Interdisciplinaire en Histoire, Histoire de l’Art et Musicologie - EA 4270

Introduction

Nous proposons d’examiner les missions des professeurs documentalistes à travers le regard des chefs d’établissements (CE). Le CE est un intellectuel *qui manage* des intellectuels dans l’établissement public local d’enseignement (EPL), lieu d’animation d’intelligence collective. Nous reprenons le questionnement d’A. Bouvier (2012) sur les rôles des CE, entre traduction et traducteur, qui permet le transfert entre les situations managériales et les cultures professionnelles. Les CE rencontrés ont une vision différenciée du numérique, par leur pratique avancée acquise lors d’une formation universitaire en management des organisations scolaires. Le CE pilote l’EPL avec une composante numérique aux multiples facettes (plateformes, administration, équipement, formation, ressources). Si les évolutions, les révolutions du numérique ont modifié l’éducation aux médias et à l’information, par exemple, ces transformations ont pu affecter les modalités d’intervention des professeurs documentalistes (Menard 2011, Cordier 2012) : quelles perceptions en auront ces CE ?

Les EPL sont des organisations qui se différencient par la nature (établissement d’enseignement général, professionnel ou mixte), la taille, la localisation (centre-ville, urbain, péri-urbain ou rural), l’histoire et la culture. Elles sont à relier à la personnalité des CE, leur parcours et aux relais qu’ils trouvent parmi les personnels. De plus les activités « managériales » des CE semblent être contrastées selon les caractéristiques sociologiques des usagers de l’établissement (élèves et parents d’élèves), voire les spécificités des autorités locales de tutelle (Attarça, Chomienne, 2013). Leurs parcours constituent également des variables du « management » (Barrère 2013).

La création des EPL s’inscrit avec la mise en œuvre de la décentralisation et, de fait, dans la loi d’orientation de 1989. Cette loi a confié d’importantes prérogatives au CE, qui assume la fonction d’animateur d’équipes pédagogique et administrative ; autrefois, un rôle administratif lui était confié, le positionnant au cœur du pouvoir décisionnel : il organise, préside et coordonne les conseils de classe, de discipline et d’administration. Le travail de pilote du CE est défini à partir de l’ensemble des réunions et instances qui sont de son ressort. Cette réforme modifie le rapport entre les CE et les personnels, en donnant aux premiers un droit de regard sur les pratiques professionnelles et une responsabilité explicite dans la mobilisation des équipes. Ce rôle pédagogique confié aux CE vient bousculer l’autonomie et les pratiques pédagogiques des enseignants. C’est en fonction des objectifs pédagogiques, au travers d’un projet d’établissement, que les CE accomplissent toutes leurs tâches et si certaines apparaissent « administratives » ou « financières », elles peuvent, en réalité, influencer sur l’enseignement. C’est toute une série d’actes et de décisions qui organise l’enseignement pour un collectif, et qui identifie *in fine* une « politique pédagogique » (Hassani, Meuret, 2001) (Obin, 2007).

« Ils ont un pouvoir plus grand que les autres acteurs sur le système éducatif et surtout sur le climat, la culture, le fonctionnement de leur établissement. Il importe qu’ils sachent et osent mettre en place les institutions internes, les formes de négociation, les démarches de projet, les modalités d’évaluation les plus propices au développement professionnel des enseignants. Il est juste de faire de l’établissement un levier de professionnalisation. Encore faut-il qu’il soit dirigé dans cet esprit... » (Perrenoud, 1994).

Le CE régule des activités des personnels dans cet écosystème de l’éducation.

Quelle(s) place(s) accordée(s) aux professeurs documentalistes dans l’EPL ?

La place de ce groupe professionnel est originale, avec la double dénomination professeur et documentaliste dans l’EPL. La bivalence entre « gestion » et pédagogie accole deux fonctions différentes qui ne s’articulent pas intuitivement, et les distinguent des autres enseignants, professeurs d’une discipline enseignée. L’ensemble de leurs fonctions pourra être aussi défini comme un « ensemble flou, segmenté, en constante évolution, regroupant des personnes exerçant une activité ayant le même nom, doté d’une visibilité sociale et d’une légitimité politique suffisantes sur une période significative » (Maury, 2010, Dubar, 2003). La diversité de leurs missions contraint le professeur documentaliste à des régulations qui nécessitent des « négociations identitaires » : « identité pour soi », « identité pour autrui », « identité attribuée » et « identité visée », et aussi une identité qui sera « revendiquée » ... Mais cette négociation et cette identité sont-elles perçues et reconnues par les CE ?

Comme profession enseignante, elle peut donner l’impression de constituer un sous-groupe car spécifique, qui s’estime le plus souvent enseignant « autrement », sinon « à part » (Hedjerassi et Bazin 2014, Gardiès, 2011). Ce métier a obtenu une mission pédagogique légitimée par deux circulaires de mission et un statut de professeur certifié en 1989. En 2013, c’est la première fois qu’ils sont inscrits dans le même texte que les autres enseignants

Les chefs d'établissement consultés ont un parcours bien spécifique

Des études autour de la formation des cadres tendent à montrer que les établissements s'améliorent plus vite quand les leaders ont bénéficié d'une certification (Schleicherr, 2012, Endrizzi, Tibert, 2013). Les CE rencontrés ont obtenu un Master 2 tourné vers la professionnalisation. Cette formation en management des organisations scolaires (M@dos) développe des compétences relatives au management et au pilotage stratégique d'une unité éducative (EPLÉ). L'accent est mis sur les politiques publiques françaises ou internationales, le management (ressources humaines, stratégique, de conduite du changement, du numérique) et la sociologie dans les milieux éducatifs. La formation, de 2 ans, se déroule sous un format hybride majoritairement à distance avec 7 regroupements présentiels. Des modalités collectives d'apprentissage sont proposées et, pour les réaliser, toute une palette d'environnements numériques synchrones et asynchrones est mise en œuvre. Les étudiants obtiennent aussi un C2i niveau 2 métier fonction d'organisation de communication. Les CE ainsi formés et acculturés au numérique éducatif comprendront-ils le positionnement des professeurs documentalistes et exprimeront-ils des attentes sur leurs activités ?

Analyse

➤ Méthode verbatim

Nous avons conduit des entretiens semi-directifs avec 11 personnels de direction (10 CE), un seul CE témoin n'a pas eu l'expérience de la formation. Ils ont témoigné en présence ou à distance et pour la majorité leurs propos ont été enregistrés. L'intérêt autour des professeurs documentalistes était dévoilé progressivement lors de l'entretien. Quand étaient évoqués les enseignants, nous ne demandions pas s'ils incluaient les professeurs documentalistes.

Des données secondaires sont utilisées : des réponses issues de questionnaires en ligne sur l'impact de la formation M@dos obtenues depuis 6 ans et des verbatims obtenus lors d'entretiens semi-directifs avec des professeurs documentalistes sur leur pratique du numérique.

L'analyse de verbatim s'inscrit dans une démarche inductive : la méthode consiste à développer des catégories à partir des données brutes pour les intégrer dans un cadre de référence. Les catégories sont extraites du référentiel de compétences des professeurs, des procédures et instances évoquées dans un EPLÉ et tout ce qui a trait au numérique (logiciel, formation, ...). Le processus de sélection de l'information retient ce qui semble pertinent avec une matrice d'analyse flexible, créée en fonction du cas (Huberman et Miles, 1991). Les verbatims sont découpés en unités de sens. Ces résultats sont construits à partir de la perspective et de l'expérience, l'extraction de sens permet d'aller « au-delà » de ce que les données brutes disent *a priori* (Denzin, Lincoln et al., 2005). C'est de par la connaissance de l'environnement et de l'antériorité du travail avec les différents acteurs que certaines inférences sont établies.

➤ Analyse des entretiens et discussion

Tous les CE ont exercé dans plusieurs établissements (deux *a minima*), leur responsabilité s'étend entre 8 et 27 ans d'expérience. Leurs établissements, dans des académies distinctes (Aix-Marseille, Grenoble, Paris, ...), sont de différentes tailles et de catégories (collège, lycée, urbain, péri-urbain, rural). Avant d'occuper ces fonctions, neuf d'entre eux ont pu être conseillers principaux d'éducation, ou professeurs (éducation physique et sportive, lettres, ...) ; deux ont exercé dans l'enseignement primaire. Aucun des CE n'a rempli les missions de professeur documentaliste.

Quel est l'impact de la formation M@dos ?

Tous reconnaissent son impact, aussi bien dans leur activité de pilotage au quotidien que pour une approche plus globale, certains retiennent la capacité d'anticiper.

« Le master est venu conforter mes questions, ma vision que j'avais des évolutions du système... et finalement me sentir plus légitime dans mes approches, mes logiques de fonctionnement de pilotage », « un positionnement différent, repenser l'établissement avec tous les changements de politique actuelle : avec le collège, le statut des profs ».

Ces témoignages corroborent les données issues des données secondaires des questionnaires en ligne qu'ils remplissent quand la formation est terminée.

Leur expérience s'inscrit dans le temps : le numérique a évolué de manière significative (cahier de texte numérique, déploiement des ENT, réseaux sociaux numériques). Leur parcours, à travers différents établissements, les amène à établir des analogies, des similitudes, souligner des évolutions. *« Les professeurs utilisent beaucoup plus le numérique qu'auparavant », « Dans cet établissement toutes les programmations pédagogiques se construisent avec le numérique... ce qui n'était pas le cas dans l'ancien (il y a 2 ans) ».*

De plus, dans leur académie ou à l'échelle nationale, il faut relever les contributions et les sollicitations dont ils font l'objet. Par exemple, ils témoignent sur le redoublement, pour le CNESCO (Conseil National de l'Évaluation Scolaire). Dans leur académie, ils forment des CE (management de la qualité) ou interviennent dans une ESPE ; un signale qu'il est interpellé régulièrement par le service juridique et un autre est membre du comité académique aux

usages pédagogiques du numérique.

Quel personnel de l'EPL est le plus concerné par les évolutions liées au numérique ?

Leur réponse laisse apparaître indifféremment 3 catégories de personnel. Ils citent : « *l'administration : personnel de direction et/ou secrétariat de direction* », « *les enseignants et aussi les professeurs documentalistes sont les plus impactés* », des CE mentionnent spontanément les professeurs documentaliste. S'ils évoquent la catégorie professeurs, aucune distinction ne sera faite sur le rôle et les missions des professeurs spécialistes d'une discipline et le professeur documentaliste en début d'entretien. S'ils déclarent que ce sont les professeurs qui ont vu leurs pratiques le plus évoluées, ils apportent des nuances : « *Je crois que les profs n'ont pas intégré : c'est la transformation profonde des usages du numérique chez les gamins, par ailleurs, qui remet en question leur enseignement* », « *les profs, le corps enseignant... c'est une véritable intégration massive de l'outil informatique aux enseignements* », « *j'ai envie de dire que tout le monde est touché : je pense au chef d'établissement... peut être la secrétaire* », « *un doc. digne de ce nom aujourd'hui, a vraiment des pratiques du numérique* ».

Le professeur documentaliste vu par le CE

Spontanément, un tiers des CE proposent que l'évolution du numérique a le plus touché cette profession. La majorité des CE s'accorde à dire qu'il occupe une place centrale, il est à « *l'interface* », « *il est au cœur de la communication à la fois dans son contenu mais aussi dans son rayonnement* ». Leur propos, est majoritairement positif et plus rarement neutre à l'évocation de ce métier. Un seul CE emploiera le terme « *doc.* » le long de l'échange, mais celui-ci sera le plus précis sur ses missions. Les CE retiennent une impulsion, une coordination, une implication. Ils reconnaissent une identité avec une coloration (culturelle, lecture, numérique : manga, histoire...).

Si nous nous sommes intéressés au numérique, à la lecture des entretiens, il a paru judicieux de le rattacher aux compétences définies dans le référentiel des métiers du professorat et de l'éducation : celles communes à tous les professeurs et celles *spécifiques* aux professeurs documentalistes (référentiel juillet 2013).

Compétences	Commentaires
Compétences communes à tous les professeurs et personnels d'éducation	
Les professeurs et les personnels d'éducation, acteurs du service public d'éducation <ul style="list-style-type: none"> Faire partager les valeurs de la République Inscrire son action dans le cadre des principes fondamentaux du système éducatif et dans le cadre réglementaire de l'école 	Non explicite dans les entretiens
Les professeurs et les personnels d'éducation, pédagogues et éducateurs au service de la réussite de tous les élèves <ul style="list-style-type: none"> Connaître les élèves et les processus d'apprentissage Intégrer les éléments de la culture numérique nécessaires à l'exercice de son métier 	Les CE expriment une attente forte autour d'une démarche proactive vers les élèves et vers les personnels « <i>enseignant</i> » (« <i>d'aller à leur devant avec ces propositions-là</i> »). La formation à la recherche documentaire est la plus immédiate.
Les professeurs et les personnels d'éducation, acteurs de la communauté éducative <ul style="list-style-type: none"> Coopérer au sein d'une équipe Contribuer à l'action de la communauté éducative Coopérer avec les parents d'élèves Coopérer avec les partenaires de l'école S'engager dans une démarche individuelle et collective de développement professionnel 	Des attentes sur la contribution au comité pédagogique et au projet d'établissement sont systématiquement exprimées, un CE complétera par la participation active. Les CE reprennent qu'ils soient au « <i>service</i> » des autres acteurs de l'établissement. « <i>Sa mission d'accompagner les professeurs dans les projets disciplinaires en utilisant le numérique comme outil</i> », « <i>quelqu'un effectivement qui est investi auprès des enseignants</i> », « <i>le CDI est aussi le centre de ressources pour les enseignants</i> ». « <i>Coopérer avec les parents d'élèves</i> » est absente.
Compétences communes à tous les professeurs	
Les professeurs, professionnels porteurs de savoirs et d'une culture commune <ul style="list-style-type: none"> Maîtriser les savoirs disciplinaires et leur didactique Maîtriser la langue française dans le cadre de son enseignement 	Le rappel de leurs actions en tant que professeur est systématique.

Compétences	Commentaires
<p>Les professeurs, praticiens experts des apprentissages</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construire, mettre en œuvre et animer des situations d'enseignement et d'apprentissage prenant en compte la diversité des élèves • Organiser et assurer un mode de fonctionnement du groupe favorisant l'apprentissage et la socialisation des élèves • Évaluer les progrès et les acquisitions des élèves 	<p>L'évocation des situations d'apprentissage à la formation à la recherche documentaire est la plus fréquente. D'autres situations sont évoquées : la préparation (tutorat, accompagnement) à l'épreuve de l'histoire des arts (DNB) et l'implication dans « Le parcours individuel d'information, d'orientation et de découverte du monde économique et professionnel ».</p>
<p>Compétences spécifiques aux professeurs documentalistes</p>	<p>Ce groupe de compétences est le premier et le plus cité</p>
<p>Les professeurs documentalistes, enseignants et maîtres d'œuvre de l'acquisition par tous les élèves d'une culture de l'information et des médias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maîtriser les connaissances et les compétences propres à l'éducation aux médias et à l'information <p>Les professeurs documentalistes, maîtres d'œuvre de l'organisation des ressources pédagogiques de l'établissement et de leur mise à disposition</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre la politique documentaire de l'établissement qu'il contribue à définir 	<p>Un seul des CE reprendra et évoquera explicitement « l'éducation aux médias », il complètera, par les difficultés que les enseignants rencontrent sur ce point, selon lui.</p> <p>Une majorité des CE reprennent l'item la politique documentaire, ils signalent qu'elle fait l'objet d'une rencontre annuelle.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Assurer la responsabilité du centre de ressources et de la diffusion de l'information au sein de l'établissement 	<p>La plus souvent mentionnée spontanément par l'évocation du CDI : la présence dans ce lieu, sa gestion, son animation.</p> <p><i>« Donc c'est quelqu'un qui utilise son lieu dans un premier temps comme un lieu de ressources, certes de bibliothèque. Mais c'est aussi quelqu'un qui travaille avec les professeurs sur la recherche documentaire ».</i></p> <p>La question de la diffusion de l'information sera aussi évoquée et plus spécifiquement autour des besoins et des attentes de veille pour des activités d'apprentissage dans des projets menés avec d'autres enseignants.</p>
<p>Les professeurs documentalistes, acteurs de l'ouverture de l'établissement sur son environnement éducatif, culturel et professionnel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribuer à l'ouverture de l'établissement scolaire sur l'environnement éducatif, culturel et professionnel, local et régional, national, européen et international 	<p>Elle est éclairée à divers titres : certains souligneront l'implication dans des projets comme : blog, concours à l'échelle de l'académie, (manga, ...).</p> <p><i>« C'est quelqu'un qui intervient également dans les cours de français, qui est associé à des concours de lecture ». « Je pense à des liaisons CM2 6^{ème}, aux liaisons collègue lycée »</i></p> <p>Leur identité est reconnue et caractérisée, elle est reliée aux investissements professionnels : il y a une visibilité sociale de ce groupe.</p>

Lors des entretiens, les deux missions, caractéristiques de la bivalence de leur activité, sont évoquées. Notre CE témoin, exerçant dans un lycée, établit « *qu'il est devenu plus prof. que documentaliste* », il le justifie par l'influence de la réforme du lycée : « *Avant je les trouvais un peu plus isolées, un peu plus prestataires de service plutôt que partie prenante. Depuis la réforme du lycée elles sont vraiment plus partie prenante dans l'activité pédagogique* ». Aucune tension, entre les deux missions, n'apparaît pour les CE. Certains reprendront la variable temps de travail, un souligne « *il a un avantage considérable par rapport aux autres enseignants, ses contraintes sont très flexibles* ». Un autre reprend « *c'est quelqu'un qui a quand même le temps, ... dans ses 36 heures, il a quand même 6 heures qui sont dévolues à sortir de l'établissement, ... il me semble qu'il peut avoir le temps de la recherche des usages nouveaux du numérique* ». Ce CE reconnaît aussi cette flexibilité pour l'exercice de sa mission : il envisage d'assurer cette veille et sa diffusion auprès des enseignants.

Aucun débat, ni remarque ne sont jamais établis par rapport aux autres professeurs : « *elle les entraîne à l'épreuve et elle les coache au même titre que les autres profs* ». L'un d'eux regrette que les professeurs documentalistes ne prennent aucune initiative : est-ce à relier à leur statut de contractuel, non spécialiste de la discipline ? L'ensemble des CE souhaitent qu'ils soient proactifs.

➤ Des difficultés :

Certains CE (4) ont évoqué des difficultés actuelles, qu'ils relient d'abord aux savoir-être et attitudes et peu aux compétences métier. Ils complètent leur propos par différents indicateurs : des personnels ont signalé des difficultés, l'expulsion régulière d'élèves (« *il a érigé son CDI en bastion* ») ou des choix d'ouvrages, sources de litiges. Ils prolongent et évoquent la recherche de solutions avec plus ou moins de succès. L'une d'elles est une formation suivie conjointement « *Partenaires Chef d'établissement Professeur Documentaliste* ». Face à ces difficultés, ils signalent s'être tournés vers les rapports d'inspection, seule évocation de l'IA-IPR de la spécialité (établissement et vie scolaire). Ces quatre CE déplorent cette situation, ils retiennent le rôle central de ce professeur : auparavant ils ont travaillé avec de très bons professionnels.

EPLE : écosystème numérique et une place des professeurs documentalistes encouragée par les CE

Dans l'EPLE, le numérique est protéiforme :

- les dimensions équipements , techniques, matérielles (internet, wifi, logiciel...), de maintenance, et de mise à jour sont confiées à des acteurs aux missions spécifiques,
- les formations (formelles ou informelles) et les projets (certification du B2i, gestion du site de l'établissement,...) en sont une autre représentation.

➤ Des environnements numériques, des usages

Les CE évoquent aussi l'ENT, des LCMS comme Moodle, des sites Web de l'EPLE :

« *La question du matériel... Si on n'a même pas cela, c'est déjà le premier frein* »

« *J'ai autant de TBI que les profs veulent* », « *On a 3 chariots mobiles, équipés avec 30 postes... J'en ai un par étage.* »

« *On a 75 lecteurs baladeurs mp3 pour les élèves et les professeurs* ».

La majorité des CE s'estime satisfait des équipements et une seule CE, qui a exercé dans une région rurale « isolée », précise des difficultés d'accès à Internet rédhibitoires pour travailler au quotidien avec le réseau. Quelques-uns mentionnent précisément le nombre de postes informatiques et de salles équipées du CDI. Ils signalent des équipements spécifiques (6 tablettes fournies par Canope à des fins d'expérimentations au CDI) et des efforts budgétaires pour rattraper des retards d'équipements, des ressources, des abonnements, ... pour le CDI. Cinq CE préciseront l'utilisation d'e-sidoc et le site de l'ONISEP. Certains signaleront aussi les MOOC, l'utilisation de blog en lien avec l'activité du professeur documentaliste (enseignement et veille). L'ensemble des CE reconnaissent que les équipements sont à la hauteur des besoins de l'établissement et qu'ils ont contribué ou contribuent à le mettre à niveau (« *On ne peut pas mettre autant de budget que l'on voudrait sur l'équipement, donc petit à petit on lui alloue une somme supplémentaire pour qu'elle revienne à un niveau minimal* »).

Cependant des outils du libre (logiciels carte cognitive, suite bureautique) et des environnements comme les réseaux sociaux numériques ne seront pas spontanément signalés par les CE, alors que lors d'entretiens avec des professeurs documentalistes, lors d'une autre étude menée début 2015, ces derniers signaleront qu'ils mobilisent ces outils auprès des élèves.

Ces CE expriment des avis contrastés et critiques sur l'utilisation pédagogique des équipements et des environnements. Si deux CE disent qu'ils exercent dans un EPLE où le numérique est bien implanté : « *la plus grande majorité des enseignants font preuve d'une très grande autonomie sur ces questions et peuvent s'entraider* », d'autres déclarent « *J'ai l'impression que les enseignants dans mes 2 lycées, utilisent à peu près tous de façon performante le vidéo projecteur, mais pour moi ce n'est pas une révolution de leur pratique !* ».

« *J'ai pas mal de tableaux interactifs, des vidéos projecteurs interactifs. L'utilisation de l'interaction est très limitée : le styler, en particulier, ils ne l'utilisent pas* ».

« *Pour ce qui est des livres numériques, on me demande un livre scanné, on ne me demande pas un livre avec de l'interactivité ... On est sur des usages basiques* ». Si un CE témoigne autour d'une demande d'investissement « *des tablettes (pour le CDI) : pour faire quoi ?* », aucune réponse ne lui sera apportée. Un autre ajoutera « *A la décharge des enseignants, il y a eu très peu, il y a toujours très peu d'accompagnement pédagogique* ».

Ces CE repèrent ou citent des environnements, des accès, des outils, ... qui nécessitent un acte administratif et font parfois débat dans l'établissement. Nos CE, acculturés au numérique éducatif, expriment aussi des avis sur la mise en œuvre de ces environnements et leur usage, mais leur compréhension s'arrête devant la porte de la salle de classe et du CDI. La mobilisation d'outils et d'environnements numériques au service des apprentissages reste presque « invisible ».

« *Il y a plusieurs sources qui permettent de s'en rendre compte parce que l'on n'est pas dans les classes bien sûr. On l'analyse forcément de façon périphérique en recoupant les indicateurs (demande ou absence de demande en équipements ou de formation)* ».

Qu'en sera-t-il de la mise en œuvre d'environnements comme des réseaux sociaux, d'outils de schématisation ou d'autres environnements innovants que certains professeurs documentalistes mobilisent dans leurs séquences pédagogiques ? S'ils ont développé des compétences avancées, utiles à la communauté éducative, comment seront-elles repérées, identifiées ?

➤ Les référents du numérique éducatif dans l'EPLE

Dans leur EPLE, les CE soulignent la présence d'acteurs qui participent à l'appropriation du numérique. Ces personnels (référents Tice, numérique ou Cotice) seront essentiellement des professeurs/professeurs documentalistes. Les CE retiennent deux spécialisations : l'une tournée vers une qualification d'ordre « technique » (réseau, maintenance, ...) et l'autre sur les usages pédagogiques (« *Mon référent du numérique pour les usages est dans cette démarche-là. Il fait des recherches et il indique à ses collègues* »). Ces référents seront repérés quelques fois par l'entrée « discipline » où le numérique est bien développé dans les enseignements et notamment en lien avec les actions du professeur documentaliste. Certains référents, aux missions reconnues aux niveaux national ou académique, sont légitimes (« *Notre coordonnateur tertiaire, qui a une charge ministérielle, notamment, concernant le développement des Tice* »). D'autres n'auront été repérés que fortuitement : une CE découvrira l'expertise en numérique d'un professeur de langues lors d'une réunion école-collège.

Cinq CE relèveront spontanément tout l'intérêt de l'implication du professeur documentaliste en tant que référent : la culture numérique de ces CE les amène à impulser des nouvelles missions des personnels de l'EPLE :

« *Cette mission, c'était clair pour moi il fallait la confier au professeur documentaliste, elle avait pris en charge un certain nombre d'aides et de soutien* », « *Je lui ai demandé d'être plutôt en proposition de trouver des usages du numérique pour aider les professeurs, pour faire de l'accompagnement personnalisé ou pour aider à présenter leur cours d'une façon différente* ».

« *J'ai eu des professeurs documentalistes qui pouvaient être au carrefour de ces pratiques-là (usages pédagogiques du numérique et formation des enseignants, diffusion de la veille)* ».

« *Prof doc, sa mission c'est d'accompagner les professeurs dans les projets disciplinaires en utilisant le numérique comme outil* ».

Quelques limites sont vues par les CE, trois admettent que la reconnaissance et les rémunérations de ces missions ne leur semblent pas à la hauteur du temps consacré « *... c'est variable, il n'est pas loin d'une dizaine d'heures par semaine* » et ils déplorent ne pas pouvoir en faire plus pour soutenir les investissements des personnels.

➤ EPLE, établissement formateur au numérique

Dans l'EPLE, des actions de formation formelles et informelles en lien avec le numérique se réalisent souvent par l'intermédiaire des référents du numérique (professeur ou professeur documentaliste). La plupart des CE s'accordent sur cet atout indéniable : leur proximité avec les personnels, ils seront au plus près des besoins et réactifs.

« En priorité pour devenir formateur de ses collègues parce que c'est la logique dans l'établissement », « la formation de terrain : c'est-à-dire de ressources locales », « On était sûr qu'on pourrait toucher tout le monde par leur intermédiaire », « Le chef d'établissement, il peut être aussi une personne à sensibiliser en priorité et qui peut devenir aussi un relais. », « Pour l'accompagnement, il y a des échanges informels mais il y a une programmation. Il y a des petits groupes créés, des groupes de besoins ».

Les formations formelles et informelles seront reliées :

- aux « outils » de l'EPL : *« Il y a un programme de formation en interne qui est très développé et, naturellement, le numérique a sa place », « Elle fait manipuler sur certaines applications, sur certains logiciels ».*
- aux nouveaux environnements : une nouvelle plateforme ENT, Moodle,... *« Très rapidement elle a fait des formations à des enseignants en proposant plusieurs créneaux sur les points très précis ».*
- aux publics : *« Accueillir les nouveaux arrivants (dans l'établissement) »,* aux parents d'élèves.
- aux usages pédagogiques du numérique : *« Elle présente différentes ressources qu'elle a pu collecter et qu'elle a pu transmettre à certains d'entre eux ».*

Moins formellement, certains projets contribueront à former les personnels, ces initiatives amènent d'autres pratiques pédagogiques : *« Depuis 3 ans, il a fallu que je bataille et que je mette des stratégies avec les 2 cotés pour faire en sorte que tout le monde se sente concerné par la validation des compétences du Bzi. ... Que cela corresponde réellement à changement logique de l'enseignement ».* Aussi bien dans le diagnostic des besoins, que les modalités de formation, ou leur planification, ces activités sont partagées entre les référents du numérique et le CE. *« Elle fait une enquête un peu avant pour savoir ce qui peut les intéresser », « On (CE et professeur documentaliste) passe une matinée à travailler ensemble sur une ou 2 questions (de formation aux personnels) »,* d'autres CE *« C'est elle (prof doc) qui pilote le contenu de la formation ».* Mais les CE formaliseront les interventions par :

- des cahiers des charges,
- la rédaction d'une lettre de mission *« Elle aide les collègues enseignants à monter des projets en utilisant le numérique : cela fait partie de sa fiche de référent numérique. »,*
- la communication dans différentes instances comme le conseil d'administration.

Si les CE ont identifié des besoins et des ressources au service de l'accompagnement du numérique dans leur établissement, une majorité témoigne de son impulsion et de son développement dans l'EPL. L'intérêt qu'ils portent vers la formation souligne que c'est un de leurs leviers pour agir et qu'ils privilégient un développement en interne. Quelques-uns s'investissent ponctuellement dans des interventions (*« Internet responsable »,* utilisation de plateforme synchrone, ...). Ces CE, acculturés au numérique éducatif, ont souvent repéré des compétences des professeurs documentalistes qui peuvent servir ces formations (formelles, informelles), au plus près de leurs pairs. C'est pourquoi certains CE les incitent à s'impliquer tout autant dans les comités Tice et à s'engager comme les référents du numérique, quand le contexte local s'y prête. N'est-ce pas les prémices d'une ingénierie de formation qui s'élabore dans l'EPL ? L'établissement devient formateur.

Conclusion

Dans ce travail exploratoire, il ressort que l'EPL est un lieu d'animation d'intelligence collective, d'organisation apprenante, ce contexte favorisant la professionnalisation (Feyfant, 2013) des personnels dans une « société de l'information » aux enjeux toujours très forts. La majorité des CE reconnaît l'importance du CDI, sa place névralgique dans l'EPL. Les CE acculturés au numérique éducatif analysent et repèrent les compétences des professeurs documentalistes, ils relèvent leurs spécificités identitaires. Les CE reprennent aussi bien des missions de professeur que de documentaliste : aucune tension n'apparaît. Ils apprécient leurs missions à destination des élèves ou en collaboration avec les enseignants. Les CE souhaitent qu'ils se tournent vers la communauté éducative, à l'unanimité, ils sont demandeurs d'une démarche proactive : n'est-ce pas une traduction de « l'isolement » qui a caractérisé, un temps, ce métier ? Les CE consultés sont formés sur le management et ont éprouvé le numérique dans différents niveaux : de l'analyse des politiques éducatives jusqu'aux apprentissages, ils ont développé une culture numérique et managériale. Cette double compétence sert leur analyse du déploiement du numérique éducatif, ils peuvent le soutenir et le développer : ils interviennent comme traducteur du numérique dans l'EPL. Ces CE repèrent des compétences autour du numérique pédagogique pour les professeurs documentalistes. Ils retiennent leur proximité, auprès des enseignants, ce qui leur confère un atout pour exercer les missions de référents du numérique. Ils exprimeront, témoigneront des attentes autour de l'usage pédagogique du numérique, sa veille et sa diffusion, mais peu d'évocation sur l'Éducation aux médias et à l'information. Si certains professeurs documentalistes assurent spontanément des missions, comme la veille l'information autour du B.O. et sa diffusion par exemple, ces interventions sont

appréciées par le CE. Mais il faut noter que les CE qui n'ont pas expérimenté ces services n'exprimeront pas de telles demandes. Tous les CE formés soulignent tout l'intérêt à collaborer avec ces professionnels : « *Donc c'est à la fois une veille, c'est à la fois accompagnant, c'est formateur.* », « *C'est le conseiller du chef d'établissement* ». Les CE souhaitent que les professeurs documentalistes s'engagent de manière active dans les différentes instances : leurs compétences, leur expertise peuvent être mobilisées dans différents projets, cette visibilité doit servir la reconnaissance de ce métier dans l'établissement. Ce travail laisse entrevoir des attentes spécifiques des missions des professeurs documentalistes : formation, accompagnement des enseignants dans la mesure où ces missions les intéressent. Si ces interventions se concrétisent, elles ne seraient pas sans effet : créant de nouveaux rapports entre les personnels, de nouvelles postures pour les membres de la communauté éducative. Ces missions, peu explicites, voire non explicites, dans le référentiel des compétences, ne témoignent-elle pas de la complexité qu'apporte le numérique dans l'EPL ? Si elles se développent, n'amèneront-elles pas d'autres incertitudes, d'autres flous sur le périmètre et la formalisation des activités des professeurs documentalistes ? Mais qui confirmeront la diversité et la richesse de leur activité.

Bibliographie

- Attarça M., Chomienne H., « Les chefs d'établissements publics scolaires français face aux enjeux de la nouvelle gestion du système éducatif », @GRH 4/ 2013 (n° 9), p. 35-66, URL : www.cairn.info/revue-@grh-2013-4-page-35.htm
- Barrère A, (2010). Les chefs d'établissement face aux enseignants : enjeux et conflits de l'autonomie pédagogique, *Revue française de pédagogie* [En ligne], 156 | juillet-septembre 2006, mis en ligne le 21 septembre 2010, consulté le 10 février 2015. URL : <http://rfp.revues.org/459>
- Barrère A., (2013). Un management bien tempéré : l'expérience des chefs d'établissement de l'enseignement secondaire français », *Education et sociétés* 2/ 2013 (n° 32), p. 21-34 DOI : [10.3917/es.032.0021](https://doi.org/10.3917/es.032.0021)
- Bouvier A., (2012) : La gouvernance des systèmes éducatifs, 2e édition, *Collection Politique d'aujourd'hui*, Paris, PUF
- Certificat Informatique et Internet niveau 2 métier « Fonction de l'organisation et Communication » Référentiel C2i FOr Com <https://c2i.education.fr/spip.php?rubrique119>
- Conseil du numérique, « Jules Ferry 3.0, Bâtir une école créative et juste dans un monde numérique » <http://www.cnumérique.fr/education/> Octobre 2014
- Cordier A. (2013). Et si on enseignait l'incertitude pour construire une culture de l'information ? *Communication & Organisation*, 42(2), 49-60.
- Couzinet V., Gardiès C., « L'ancrage des savoirs des professeurs documentalistes en SIC : question de professionnalisation et d'identité. », *Documentaliste-Sciences de l'Information* 2/2009 (Vol. 46), p. 4-12 DOI : [10.3917/docsi.462.0004](https://doi.org/10.3917/docsi.462.0004).
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). Qualitative research. *Denzin, NK y Lincoln YS*.
- Dubar, C. (2001). La crise des identités. L'interprétation d'une mutation. Paris: PUF
- Fabre, I.(2011) *Professeur-documentaliste : un tiers-métier*. Educagri éditions, 2011. 250 p.
- Feyfant A. (2013). L'Établissement scolaire, espace de travail et de formation des enseignants. Dossier d'actualité Veille et Analyses, (87).
- Hedjerassi N., Bazin J-M., « Professeur-e-s documentalistes : une identité professionnelle toujours problématique ? », *Recherche & formation* 3/2013 (n° 74) , p. 71-86 URL : www.cairn.info/revue-recherche-et-formation-2013-3-page-71.htm.
- Gardiès, C. (2006) *De la mouvance identitaire à l'ancrage scientifique des professionnels de l'information documentation dans l'Enseignement agricole*. Université Toulouse III Paul Sabatier, 374 p.
- Gardiès, C. (2011). Le travail entre tâches, activités et savoirs : l'exemple du professeur-documentaliste français. *Revue canadienne des sciences de l'information et de bibliothéconomie*, 2011, Vol. 35, n° 2, p. 177-200.
- Mauray Y. 2010. Les 50 ans des CDI : regards de chercheurs. 2010.
- Menard J., (2011). Le professeur documentaliste et le numérique ». Colloque Doctoral International de l'éducation et de la formation, Nov 2011, France. p.53-65
- Hassani M. et Meuret D., (2010). *La régulation des enseignants par les chefs d'établissement, Politiques et management public*, vol. 27, n° 4, p. 103-126
- Huberman, A. M., Miles, M. B., et De Backer, C. (1991). *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes* (pp. 21-24). Bruxelles : De Boeck Université.
- Obin J.-P., (2007) *Améliorer la direction des établissements scolaires : rapport de base national de la France*, OCDE : Organisation de coopération et de développements économiques/Paris, 2007, 72 p.
- Perrenoud, P. (1994). *La formation continue comme vecteur de professionnalisation du métier d'enseignant*. Faculté de psychologie et de sciences de l'éducation : Service de la recherche sociologique.
- Schleicher, A. (2012), Ed., *Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century: Lessons from around the World*, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264xxxxx-en>
- Serres A., Duplessis P., Le Deuff O., Ballarini-Santonocito I, Kerneis J., et al. « Culture informationnelle et didactique de l'information ». Synthèse des travaux du GRCDI, 2007-2010. 2010, 121 p. [<sic_00520098>](https://doi.org/10.3917/sic.00520098)