

SYNTHÈSE EN BREF

Le Conseil de recherches en sciences
humaines en collaboration avec le
Centre des Compétences futures

L'initiative *Imaginer l'avenir du Canada* du CRSH mobilise la recherche en sciences humaines pour répondre à des besoins qui se manifestent au Canada en ce qui concerne l'économie, la société et les connaissances. Elle aide ainsi à orienter la prise des décisions dans tous les secteurs en vue d'un avenir meilleur. La présente synthèse en bref a trait au défi de demain : **Compétences et travail à l'ère de l'économie numérique.**

Transformation numérique des écoles et des centres de formation et leadership des directions

Le projet

Les technologies numériques transforment à un rythme impressionnant les enjeux et les dynamiques politiques, économiques, culturels et sociaux, et ce tant aux niveaux mondial, continental, national, régional que local. Elles obligent les décideurs, les citoyens et leur progéniture à redéfinir les règles du jeu à court et long terme, exigeant qu'ils s'approprient de nouvelles représentations de la réalité à la suite du développement de nouvelles connaissances venues brusquer leurs perceptions, attitudes et capacités habituelles. Les systèmes de communication de même que la quantité et la diversité des informations qu'elles font naître influencent leurs processus mentaux se répercutant dans leur façon d'analyser les situations, les expliquer, prendre des décisions et mettre de l'avant des politiques, stratégies et modes de gestion pour aller de l'avant. Une telle métamorphose interpelle de façon particulière le rôle fondamental que les personnels des établissements de formation jouent quant à l'appropriation, l'acculturation, l'intégration et la préparation de la main-d'œuvre s'appêtant à court terme à intégrer le marché du travail.

Ce contexte justifie la pertinence de réaliser une synthèse des connaissances pour mieux connaître les facteurs qui peuvent influencer une telle transformation organisationnelle (« digitalisation »). Dans cette perspective, une attention particulière mérite d'être portée au leadership des directions en vue de mobiliser et soutenir leur milieu et ainsi favoriser cette transformation.

Cette synthèse avait pour objectif d'apporter des éléments de réponse aux deux questions suivantes :

- Quels sont les mécanismes (dispositifs, procédures, pratiques) et les processus sociaux (sensibilisation, mobilisation, etc.) à privilégier pour une direction d'établissement?
- Quels sont les facteurs qui peuvent freiner le succès de cette transformation?

Les principales constatations

- Plusieurs recherches mettent en évidence non seulement le rôle stratégique de la direction d'établissement, mais aussi l'importance de sa compétence numérique et des stratégies qu'elle met en œuvre pour réaliser une transformation organisationnelle (« digitalisation »). Ces recherches identifient le « rôle médiateur » que la direction d'établissement est appelée à jouer entre les politiques gouvernementales ou plans d'action numérique ministériels et l'établissement scolaire (école ou centre de formation). Des travaux mettent également en évidence l'importance de créer une culture de l'apprentissage au sein de l'établissement, du fait que celle-ci favoriserait une transformation numérique.
- Certains écrits permettent d'identifier des facteurs qui interviennent dans le cadre de cette transformation, des barrières possibles et les relations possibles entre ces dernières. Ils proposent de plus des classifications de ces facteurs (personnel, organisationnel, contextuel) et de ces barrières (first-order barriers and second-order barriers).
- L'analyse de ces recherches suggère qu'il n'existe pas encore de consensus sur le plan du vocabulaire. Les chercheurs utilisent ainsi diverses expressions pour désigner le leadership d'une direction au regard d'une transformation numérique. Un travail d'approfondissement et d'analyse comparative relatif aux désignations, leurs définitions et conceptualisations, mesures et objets de recherche serait donc pertinent.

- On constate également que les outils retenus pour mesurer certains éléments, dont l'utilisation du numérique par les directions, la compétence numérique, les comportements ou pratiques associées à son leadership varient considérablement. Peu de recherches semblent avoir étudié ce type de transformation organisationnelle à partir du point de vue des directions d'établissement scolaire. Peu de

recherches semblent également avoir été menées en intégrant une vision systémique et dynamique de la transformation numérique d'un établissement, soit une vision qui tient compte de facteurs relevant de différents niveaux d'analyse (personnel, organisationnel et contextuel) et qui tente de rendre compte de l'interaction de ces facteurs dans le temps.

Ce que cela suppose pour les politiques

- La compétence numérique des directions d'établissement et des aspirants à la fonction : il semble primordial de leur offrir des formations structurées et adaptées, de prévoir également des dispositifs de formation « par et avec les pairs » (collègues) ainsi que du soutien de personnes compétentes (coachs) pour accompagner les directions dans leur projet de transformation numérique.
- Dans une perspective semblable, des activités devraient être offertes aux directions et aux aspirants à la fonction afin qu'ils puissent « découvrir » le potentiel du numérique (utilité, valeur ajoutée) non seulement en ce qui a trait à l'enseignement/apprentissage, mais également la gestion (analyse et prise de décision appuyée par des données fiables et de qualité).
- Le leadership de la direction au regard d'une transformation numérique : il apparaît également

incontournable de former les directions d'établissement et les membres des comités de transformation numérique des établissements scolaires non seulement en matière de projets de transformation qui touchent différents niveaux de l'organisation, mais également en ce qui concerne les différents processus sociaux dont la sensibilisation, la mobilisation et l'habilitation du personnel qui influencent le succès d'une transformation organisationnelle touchant non seulement les structures, les processus mais aussi la culture et les pratiques professionnelles.

- Le développement d'outils : certains travaux de recherche nous incitent à proposer le développement d'outils pouvant aider la direction à mener une analyse du potentiel de transformation numérique de son établissement et pour faire le suivi du développement de la transformation (monitorage).

COORDONNÉES

Nancy Lauzon, professeure titulaire à la Faculté d'éducation de l'Université de Sherbrooke;
Nancy.Lauzon@USherbrooke.ca

Martine Picard, chargée de cours en éducation et doctorante à l'Université de Sherbrooke; Martine.Picard@USherbrooke.ca

Alexandre Moïse, professeur agrégé et directeur du Département des systèmes d'information et méthodes quantitatives de gestion de l'Université de Sherbrooke;
Alexandre.Moise@USherbrooke.ca

Alain Huot, professeur au Département des sciences de l'éducation de l'Université du Québec à Trois-Rivières;
Alain.Huot@uqtr.ca

COMPLÉMENT D'INFORMATION

▶ [Rapport intégral \(en anglais\)](#)

Les opinions exprimées dans cette fiche sont celles des auteurs; elles ne sont pas celles du CRSH, du Centre des Compétences futures ni du gouvernement du Canada.

Le CRSH est un organisme de financement du gouvernement du Canada. Par l'attribution de subventions et de bourses, il soutient les travaux de chercheurs qui apportent des éclairages clés sur les défis et les possibilités d'ordre social, culturel, économique et environnemental que présente un monde en constante évolution.

Le Centre des Compétences futures (CCF) est un centre de recherche et de collaboration avant-gardiste qui se consacre à préparer les Canadiennes et Canadiens à leur réussite professionnelle. À titre de communauté pancanadienne, nous collaborons pour définir, tester, mesurer et partager de façon rigoureuse des approches novatrices pour évaluer et développer les compétences dont les Canadiens ont besoin pour prospérer dans les jours et les années à venir.