



# Communication : une compétence managériale essentielle

Mis à jour le 14 mai 2024

Bien maîtrisée dans le style, la temporalité et le contenu, la communication contribue à asseoir l'autorité et la crédibilité ainsi qu'à conduire le changement dans un climat serein et de confiance.

Elle doit être adaptée à la nature du message à transmettre et aux destinataires. Elle nécessite un effort de traitement et de maîtrise de l'information, de formes et de sources extrêmement variées.

S'il est vrai qu'une communication adaptée et maîtrisée ne règle pas tous les problèmes ; en revanche, une communication défailante peut les aggraver, ou en créer de nouveaux. Compte tenu de sa position hiérarchique et de ses attributions, le chef d'établissement joue un rôle central qu'il prendra d'autant mieux en charge qu'il aura analysé ses forces et ses faiblesses dans ce domaine.

Entre communication institutionnelle publique et autonomie de l'établissement, la communication tient compte des différents modes de transmission et de circulation, notamment via les réseaux sociaux.

Évolutive, elle doit s'adapter à l'environnement, au destinataire et à la situation professionnelle.

## Sommaire

- [La fiche du Film annuel](#)
- [Boîte à outils](#)
- [Textes officiels](#)
- [Pour aller plus loin](#)



# LA FICHE DU FILM ANNUEL

## Le rôle central du personnel de direction

En contact avec de nombreux interlocuteurs et représentant à la fois de l'établissement et de l'État, le personnel de direction doit être proactif en matière de communication. Cette attitude est devenue d'autant plus importante que les moyens de communication sont à la fois nombreux, variés et parfois incontrôlables.

Il doit "voir et être vu", être sur le terrain, ouvert aux signaux, parfois faibles, et assumer différentes missions :

- incarner l'autorité (de l'État et de la communauté scolaire) ;
- expliciter et réaffirmer les valeurs et les principes républicains ;
- écouter et expliquer pour emporter l'adhésion ;
- faire état des mesures prises pour mettre fin à des rumeurs susceptibles de générer ou d'alimenter une crise

Bien qu'au premier plan, le chef d'établissement doit associer ses équipes à la construction de la stratégie globale de communication. L'équipe de direction, entre autres, joue un rôle de conseil auprès du chef d'établissement et travaille à la mise en œuvre de cette politique de communication :

- travailler avec l'équipe de direction et les collaborateurs proches d'abord ;
- prévoir et organiser les relais de la circulation de l'information ;
- mettre en place un plan de communication externe comme interne qui variera d'un public cible à l'autre. Ce plan doit reprendre la liste des actions, les moyens nécessaires et le planning. Il doit être connu par les principaux acteurs ;
- anticiper la réponse à une situation de crise éventuelle et préparer avec ses collaborateurs une communication spécifique qui sera en cas de besoin affinée.

Ainsi tous les membres de la communauté éducative sont à la fois cibles et acteurs de la politique de communication mise en œuvre dans l'établissement. Elle doit être claire et adaptée au contexte et aux destinataires.

La communication externe inclue différentes tutelles institutionnelles. À ce titre, les relations

avec les médias sont majoritairement prises en charge par le service communication du rectorat.

### **Des compétences stratégiques qui se construisent**

#### **Communiquer s'apprend et "se travaille" tout au long de la carrière pour maîtriser :**

- les composantes (verbales, non verbales, l'écoute, l'empathie, l'assertivité, l'écrit, le symbolique) ;
- les supports et outils (presse et médias, site internet de l'établissement, espace numérique de travail (ENT), notes internes, courriers traditionnels, réseaux sociaux) ;
- les modalités écrites ou verbales (rendez-vous individuel ou entretien informel, casiers individuels, affichage en salle des professeurs et/ou des autres membres de la communauté scolaire) ;
- les situations (formations, entretiens, réunions, portes ouvertes, conflits, crises).

#### **La communication suppose l'acquisition de postures, savoirs et compétences sur :**

- la connaissance des règles institutionnelles de communication et des principes de l'écrit administratif ;
- le respect des règles posées par l'autorité académique et, entre autres, par les services communication ;
- la conduite des réunions, la rédaction des synthèses et des comptes rendus ;
- le respect de règles claires de présentation, charte graphique, logos ;
- les techniques d'affichage, les règles et obligations relatives à l'affichage de textes ;
- la communication avec la presse et les médias en général ;
- la responsabilité, la responsabilisation et la formation des membres de la communauté éducative ;
- le recours aux outils contemporains de communication, messagerie électronique, listes de diffusion, diaporamas, vidéos, podcasts ;
- la mise en place d'un système permanent de communication, réseau interne, intranet, site de l'établissement ;
- les règles relatives à la protection de la vie privée et au droit à l'image ;
- les techniques d'entretien en situation professionnelle ;
- le respect de règles implicites de la communication interpersonnelle ;
- la communication non verbale.

#### **Des stratégies de communication spécifiques pourront être élaborées pour**

### répondre à des problématiques particulières de l'établissement.

Le chef d'établissement doit, dans certains cas, développer une posture proactive pour inverser une situation ou simplement la contrôler. Ce sera le cas par exemple si :

- l'image de l'établissement est dégradée, affaiblie ou peu attractive ;
- des difficultés ponctuelles viennent perturber le fonctionnement normal et qu'il faut soutenir des victimes (personnels, parents, élèves) ;
- de nouvelles procédures internes ou externes sont susceptibles d'engendrer un changement significatif et perturbant ;
- une situation de crise survient.

### Les différentes dimensions

La communication doit être distinguée de la simple information, dont elle procède, et de la manipulation, qui est sa dérive.

Suivant les auteurs et les théories, il existe **plusieurs dimensions de la communication**. Certaines doivent faire l'objet d'une réflexion particulière et d'une grande attention de la part des personnels de direction :

- la dimension personnelle concerne tous les membres de l'équipe de direction qui, en tant que pilotes, sont particulièrement exposés et, en tant que responsables, sont tenus d'agir et de communiquer ;
- la dimension organisationnelle traite de toutes les questions logistiques et organisationnelles de l'établissement. Elle repose sur le traitement de l'information et des processus de communication associés ;
- la dimension institutionnelle permet de relayer localement les politiques publiques auprès des parties prenantes. Elle a des conséquences en termes d'affichage, d'image, de recrutement, de moyens (contribution unique par exemple), de réussite événementielle ;
- la dimension éducative cible les élèves et les parents. Elle vise à favoriser la vie de la communauté éducative, l'éducation aux choix et à la responsabilité. C'est une dimension essentielle du climat scolaire. Un soin tout particulier sera porté aux relations avec les familles les plus éloignées de l'institution scolaire, plus difficiles à informer et à faire participer. Ici il conviendra en particulier d'expliquer le rôle des différents acteurs et limiter l'usage des sigles ;
- la dimension déontologique implique une vigilance vis-à-vis de comportements ou de contenus à éviter voire à proscrire.. Elle se manifeste par la mise en place de mesures de protection : adoption de chartes des usages, respect du droit à la déconnexion.

Chacune de ces dimensions possède des canaux privilégiés (écrits, réseaux numériques, presse, rencontres), des cibles spécifiques internes ou externes (entreprises, institutions, élèves, personnels, parents, etc.), des périodes fortes (crises, recrutement, examens, rentrée).

On peut proposer **cinq principes généraux** :

- la clarté : c'est l'exigence de tous et l'objet même de la communication ;
- la transparence : elle favorise l'adhésion de ceux que visent la communication, adhésion qui fera d'eux des relais efficaces ;
- la simplicité : même lorsque les techniques utilisées sont complexes à mettre en œuvre, le message doit être immédiatement accessible ;
- le ciblage : la période et les destinataires doivent être choisis avec pertinence ;
- la temporalité : la communication doit être planifiée et les informations qu'elle contient régulièrement renouvelées.

Celle-ci peut s'articuler autour de six questions clefs :

- **Q - Quoi** : objet, action, phase, opération.
- **Q - Qui** : parties prenantes, acteurs, responsables.
- **O - Où** : lieu, distance, étape.
- **Q - Quand** : moment, planning, durée, fréquence.
- **C - Comment** : matériel, équipement, moyens nécessaires, manières, modalités, procédures.
- **P - Pourquoi** : motivations, motifs, raisons d'être, etc.

### En situation de crise : une communication particulière

Ces situations de communication de crise font l'objet d'un encadrement particulier et peuvent donner lieu à des échanges et une répartition des rôles entre les autorités académiques et le chef d'établissement.

En pratique et schématiquement, après un message d'empathie ou rassurant, le chef d'établissement présente les éléments factuels et indique les actions mises en place et à venir pour faire face aux événements.

Le développement des réseaux sociaux et la présence des médias traditionnels rendent l'exercice particulièrement exigeant.

Dans ces cas d'exposition particulière, l'autorité académique est quasiment toujours présente en soutien et appui du chef d'établissement et des équipes de direction.



- sur le site Éduscol :
  - [la Mallette des parents, pour accompagner la réussite de tous les élèves](#) ;
  - la "[Mallette des parents](#)", qui propose aux équipes éducatives un ensemble d'outils pour organiser des débats avec les parents ;
  - "[Comment développer une communication régulière de qualité avec les parents grâce au numérique](#) " (pdf 331 Ko) ;

- le guide du chef d'établissement "[Prévention et gestion des crises](#)" rédigé par la direction générale de l'enseignement scolaire (DGESCO) - Mission ministérielle chargée de la prévention et de la lutte contre les violences en milieu scolaire, sur le site de l'académie de Limoges ;
- sur le site de l'académie de Paris (septembre 2021) "[Focus - outils numériques et problématiques juridiques](#)" ;
- "[Améliorer la direction des établissements scolaires : la boîte à outils](#)" (pdf 2 Mo), site de l'organisation de la coopération et du développement économiques (OCDE) ;
- "[La communication de crise en établissement scolaire.Stratégies: module 4 Communcation et connexion](#) "" rédigé par l'équipe mobile de sécurité de Montpellier.



## TEXTES OFFICIELS

Textes officiel en vigueur au 15 novembre 2023.

### Pour ce qui concerne la communication en direction des parents

- [Articles D111-1 à 5](#) du code de l'éducation : information des parents d'élèves ;
- [circulaire n° 2006-137 du 25 août 2006](#) : le rôle et la place des parents à l'école (pdf 155 Ko).

### Quelques textes concernant l'aspect numérique de la communication

- [règlement n° 2016-679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 modifié](#) relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données.

Pour les textes officiels plus complets relatifs à la communication via l'espace numérique de travail consulter la [fiche ENT](#).



## POUR ALLER PLUS LOIN

Sur notre site :

- [Modalités de la communication administrative](#), pdf 834 Ko) ;
- [L'utilisation des réseaux sociaux par les cadres au périscopie](#) ;
- [Les Mardis de l'IH2EF : communiquer en période sensible](#) ;
- [Pause concept : l'attractivité vocale](#) ;
- une conférence : [Communication écrite et numérique](#), Christian Marcon, 3 octobre 2017

- ;
- une bibliographie [Intégrer les médias sociaux dans sa pratique professionnelle](#).

**accueil du Film annuel**

[Ajouter aux favoris](#)