



Le pilotage de la communication : un enjeu stratégique

Mis à jour le 11 février 2026

La communication regroupe l'ensemble des actions réalisées dans le but de partager une information, d'interagir et de transmettre.

La communication est aujourd'hui essentielle dans l'exercice du métier de chef d'établissement car elle contribue à asseoir son leadership, à conduire le changement dans un climat serein et de confiance.

Qu'elle soit interne ou externe, la communication dans un EPLE doit être adaptée à son ou ses destinataires. Entre communication institutionnelle publique et autonomie de l'établissement, la communication tient compte des différents modes de transmission et de circulation de l'information, notamment via les réseaux sociaux. Elle sert au rayonnement de l'établissement et à la construction de son image dans et hors les murs. Elle doit par ailleurs être maîtrisée dans sa forme et correctement sourcée. Une communication mal maîtrisée ou défailante pourrait la rendre inopérante.

Responsable de la communication et de la publication, le chef d'établissement joue un rôle central dans ce domaine.

Sommaire

- [La fiche du Film annuel](#)

- [Les principes généraux](#)
 - [Les destinataires et les dimensions de la communication](#)
 - [En situation de crise : une communication particulière](#)
 - [Un exemple de communication d'image : les portes ouvertes](#)
-
- [Boîte à outils](#)
 - [Textes officiels](#)
 - [Pour aller plus loin](#)
 - [Le podcast juridique](#)
 - [La synthèse visuelle](#)



LA FICHE DU FILM ANNUEL

Les principes généraux

Cinq principes généraux régissent l'action du personnel de direction dans le domaine de la communication :

- **la clarté** : la qualité de transmission des informations permet sa bonne compréhension ;
- **la transparence** : la communication doit être honnête tout en respectant les éléments de langage et dans les règles de la déontologie ;
- **la simplicité** : le message doit être immédiatement accessible même lorsque les techniques utilisées sont complexes ;
- **le ciblage** : les destinataires doivent être choisis avec pertinence ;
- **la temporalité** : la communication doit être planifiée et les informations qu'elle contient régulièrement renouvelées.

En outre, communiquer, c'est se poser six questions clefs :

- **Quoi ?** : objet, action, phase, opération
- **Qui ?** : parties prenantes, responsables
- **Où ?** : lieu, distance
- **Quand ?** : moment, planning, durée, fréquence
- **Comment ?** : matériel, équipement, modalités, procédures
- **Pourquoi ?** : motivations, motifs, raisons d'être

Les destinataires et les dimensions de la communication

Le personnel de direction est conduit à communiquer avec différents destinataires. Le choix de ces derniers peut d'ailleurs parfois s'imposer à lui, selon les circonstances et l'information à diffuser. Il doit alors prendre en considération les différentes dimensions de la communication :

- **la dimension personnelle** concerne l'équipe de direction qui, en tant que pilote, est particulièrement exposée. Le chef d'établissement, en tant que responsable, est tenu d'agir et de communiquer ;
- **la dimension organisationnelle** permet d'informer les acteurs de l'établissement des différents projets, actions, éléments d'organisation et autres questions logistiques ;
- **la gestion du temps** donne la possibilité d'actualiser et de diffuser largement les calendriers et agendas internes afin de permettre à chacun de planifier et d'organiser au mieux son travail ;
- **la dimension institutionnelle** permet de relayer localement les politiques publiques auprès des parties prenantes. Elle a des conséquences en termes d'affichage, d'image, d'attractivité, de moyens (contribution unique par exemple), de réussite événementielle ;
- **la dimension éducative** cible les élèves et les familles. Elle vise à favoriser la vie de la communauté éducative, l'éducation aux choix et à la responsabilité. S'adressant aux élèves, il convient de tenir compte de leur âge et de leur maturité. 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 qui se traduit par la définition d'horaires d'utilisation d'envoi des messages, rappel du délai attendu des réponses, et l'instauration d'un droit à la déconnexion. À ce sujet, consulter la fiche sur [le pilotage numérique dans l'éducation](#).

Des exemples de ces différentes dimensions sont consultables dans la boîte à outils de cette fiche.

Chacune de ces dimensions se caractérise par des modalités particulières (communication écrite ou orale, par exemple), des canaux privilégiés (l'ENT de l'établissement, le courrier électronique sur l'adresse académique, réseaux sociaux, presse, rencontres), des cibles spécifiques internes ou externes (les personnels de l'établissement, les élèves, les parents, les partenaires, les autorités de tutelle, notamment), des périodes fortes (les crises bien sûr, mais aussi la période de la rentrée scolaire, celle des examens ou encore celle de l'orientation et de l'affectation, parmi d'autres).

En situation de crise : une communication particulière

Une crise est un processus dynamique et continu prenant naissance au sein des organisations et mis en éveil par un évènement déclencheur. L'intensité de la crise peut être amplifiée par la présence de facteurs aggravants, d'un contexte particulier et/ou de facteurs humains ou managériaux. C'est toujours la dimension humaine qui génère et alimente une crise au-delà de son évènement déclencheur. C'est en agissant sur ces mêmes facteurs humains que la crise peut être enrayée. Il est donc indispensable de prendre le recul nécessaire pour dissocier le traitement de l'incident de départ et le traitement de la crise elle-même.

Afin de gérer au mieux ce type de situation, il est utile d'activer certains leviers. En effet, 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. À ce titre, les relations avec les médias sont majoritairement prises en charge par le service communication du rectorat car le développement des réseaux sociaux et la présence de médias traditionnels rendent l'exercice particulièrement exigeant.

Ainsi, dès qu'un évènement susceptible d'entraîner des répercussions sur la communauté éducative et/ou d'être médiatisé survient, il convient, à l'issue du traitement immédiat de l'incident, de mettre en œuvre chronologiquement les actions suivantes à court et moyen termes :

- informer les cabinets des services académiques par le canal adapté en fonction de la gravité de l'incident ;
- informer explicitement les destinataires ciblés des mesures d'accompagnement et de protection mises en œuvre, en prenant garde de ne pas transmettre d'informations personnelles et nominatives. Il est souhaitable de distinguer trois niveaux d'information :
 - la communication envers les personnels ;
 - la communication directe envers les familles des auteurs et des victimes ;
 - une communication plus large si nécessaire à destination de l'ensemble des parents d'élèves, voire des partenaires.

Les contenus de ces différents messages doivent être distincts ;

- élaborer les premiers éléments de langage potentiellement nécessaires au service communication du rectorat et à la communication menée au sein de l'établissement. Il est impératif de décrire alors "qui a fait quoi, quand et pourquoi" dans un document qui récapitule les échanges et leurs contenus afin de disposer des éléments factuels qui seront demandés de façon incontournable par les organes de presse au service communication du rectorat en charge de la réponse. Le cas échéant, transmettre également les informations liées à des antécédents qui seront nécessaires à la compréhension d'une situation (faits similaires survenus dans le passé par exemple). Il est nécessaire de rappeler aux personnels la nécessité de ne pas divulguer d'informations sensibles et de garder une posture professionnelle.

Il est indispensable d'avoir à l'esprit les conséquences possibles d'une communication mal maîtrisée. On peut lister différentes postures qui peuvent disqualifier l'équipe de direction en charge de cette communication :

- une attitude de silence ou de fermeture entraîne des rumeurs et des mises en cause ;
- un déni de la situation provoque une perte de légitimité ;
- un manque d'empathie rend inaudible les messages ;
- une mise en cause d'autres acteurs décrédibilise son auteur ;
- un mensonge engendre un risque de sanction disciplinaire, pénale, médiatique.

À l'inverse, une communication adaptée participe toujours à la maîtrise de la situation. Elle permet :

- d'asseoir sa crédibilité et de redonner confiance dans l'action de l'institution ;
- de limiter les distorsions d'informations ;
- de combattre rumeurs et mises en cause par le rappel d'éléments factuels et rationnels ;
- de diffuser des consignes ;
- de rassurer les parents, les élèves et les personnels.

Pour établir une communication pertinente lors de la phase aiguë de la crise dans un contexte de stress inhérent à la situation, il convient d' :

- identifier les publics cibles ;
- identifier les objectifs de communication : rassurer, informer, responsabiliser, entraîner l'action, faire adhérer, sensibiliser ;
- identifier ses axes / arguments de communication : toujours commencer son message par les informations les plus importantes ;
- établir des stratégies d'alliances avec, par exemple, les fédérations de parents, les élus au CA, les élus locaux, les forces de sécurité intérieure ;
- identifier les vecteurs de communication tels que l'ENT, le carnet de liaison, l'affichage, le courriel, le SMS, le contact direct.

Ainsi, en situation de crise, il convient de faire preuve de transparence et de courage dans la communication qui doit comporter trois volets, souvent dans l'ordre suivant :

- empathie, compassion pour les victimes, sans oublier la communauté éducative.
- clarification : redonner les éléments factuels, surtout s'il y a des rumeurs, des imprécisions.
- indication de l'action de l'Éducation nationale déjà mise en place ou à venir.

Des exemples de la communication de gestion de crise sont intégrés dans la boîte à outils de cette fiche.

Un exemple de communication d'image : les portes ouvertes

Destinées aux parents d'élèves, aux futurs élèves et étudiants, aux partenaires locaux, économiques et institutionnels, les portes ouvertes sont un temps fort de la communication en établissement. Elles permettent la valorisation des actions et la mise en avant de l'organisation pédagogique, de l'offre de formation et des personnels qui la portent, de l'exposition des partenariats de l'établissement. Elles concourent à la mission d'aide à l'orientation et de dialogue avec les représentants légaux et permettent la présentation des parcours et également de la vie de l'établissement.

Fixées dès le début de l'année scolaire en lien avec les équipes pédagogiques de l'établissement et du bassin de recrutement, les portes ouvertes doivent être réfléchies en fonction des échéances du calendrier d'orientation national et académique. La communication sur l'évènement doit être la plus large possible : en direction des familles et élèves de l'établissement et du bassin de recrutement ainsi qu'en direction des conseils intercycles, en utilisant les moyens de communication institutionnels et les médias locaux. Le chef d'établissement présente les objectifs en conseil d'administration et en propose un bilan à la fin de l'année scolaire.

Une organisation méticuleuse doit être préparée en amont, en s'assurant de la cohérence du programme, de la convivialité de l'accueil, du respect des règles de sécurité et de sûreté, d'un discours commun de tous les participants.

Quelques points de vigilance et d'organisation :

- constituer ou réunir un comité de pilotage rassemblant au minimum la direction, des représentants des personnels enseignants et d'éducation, des élèves et/ou étudiants, les représentants des parents d'élèves et, le cas échéant, le directeur délégué aux formations professionnelles et technologiques ainsi que le responsable du bureau des entreprises ;
- établir un rétroplanning de l'organisation des journées portes-ouvertes et de la communication qui l'accompagne ;
- communiquer et rappeler la date retenue dès qu'elle est fixée aux personnels, aux élèves et aux familles, lors des réunions de rentrée, conseils pédagogiques, conseils d'administration ;
- recenser les besoins matériels, objets promotionnels, grilles d'affichage et anticiper les commandes. Répartir les différents intervenants en valorisant les activités les plus gratifiantes
- prévoir le cas échéant des lieux de convivialité avec café, boisson, etc.
- inviter les partenaires, institutionnels et les élus ;
- transmettre l'information à la presse et inviter des journalistes ;
- prévenir les forces de police ou de gendarmerie et le centre départemental d'incendie et de secours ;
- à l'issue de l'évènement, réaliser une évaluation quantitative (nombre de visiteurs et évolution) et qualitative (taux de satisfaction des visiteurs et des participants) ;
- adresser un message de remerciement à tous les participants.

La communication d'image, c'est aussi la participation à des événements nationaux en tant qu'acteur (fête de la science) ou l'organisation d'événements locaux (rencontres d'industriels), la participation à des forums organisés par d'autres EPLE ou des collectivités. Cela nécessite aussi la prévision d'un budget communication.

La communication réside et s'apprécie aussi dans les actes de la vie quotidienne du personnel de direction. Cela va de la présence quotidienne à l'entrée, la circulation dans l'enceinte de l'EPLE, le passage en salle des professeurs (ou pas), la fréquence d'édition d'informations sur les listes de diffusion, l'affichage, un bulletin hebdomadaire d'informations, les modalités de prise de rendez-vous (liste non exhaustive).

BOÎTE À OUTILS

- sur le site Éduscol :
 - [la "Mallette des parents"](#) 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) ;
 - fiche Qualéduc : [Travailler la communication interne au sein de l'établissement](#) (docx 70 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"](#) ;
- exemple de [Communication sur la Journée Portes Ouvertes](#) dans un collège de l'académie de Rennes ;
- [Quelques exemples exposés sous forme d'interrogations illustrent la réflexion d'un chef d'établissement sur les principes généraux et les dimensions de la communication](#) (137 Ko) ;
- [exemple de la gestion de la communication lors d'une situation de crise en lycée professionnel](#) (pdf 144 Ko).

TEXTES OFFICIELS

Textes en vigueur au 7 février 2026

Dispositions codifiées (législatives et réglementaires)

- [Article L. 312-9](#) relatif à la formation à l'utilisation responsable des outils et des ressources numériques ;
- [articles D. 111-1 à D. 111- 5](#) relatifs à l'information des parents d'élèves (réunion de rentrée, rencontres annuelles parents-enseignants, suivi des résultats scolaires, notamment) ;
- [article D. 121-1](#) relatif à la formation et à la certification des compétences numériques ;
- [circulaire n° 2006-137 du 25 août 2006](#) : le rôle et la place des parents à l'école (pdf 155 Ko).

Textes réglementaires

- [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](#) (pdf 1Mo) ;
- [décret n° 2019-919 du 30 août 2019](#) relatif au développement des compétences numériques dans l'enseignement scolaire, dans l'enseignement supérieur et par la formation continue (cadre de référence des compétences numériques (CRCN). L'annexe précise les domaines et compétences ainsi que les niveaux de maîtrise attendus pour obtenir la certification des compétences numériques) ;
- [décret n° 2019-536 du 29 mai 2019](#) pris pour l'application de la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés ;
- [arrêté du 19 juillet 2024](#) portant approbation de l'instruction ministérielle relative à la politique de gouvernance de la sécurité numérique (PGSN) de l'éducation nationale, de la jeunesse, des sports, de l'enseignement supérieur et de la recherche ;

Textes infra-réglementaires

- [Note de service du 23 octobre 2024](#) relative aux modalités de formation, d'évaluation et de certification des compétences numériques ;
- [circulaire n° 2015-058 du 29 avril 2015](#) relative aux modalités d'attribution de l'indemnité pour mission particulière (IMP) ;
- [circulaire n° 2006-137 du 25 août 2006](#) sur le rôle et la place des parents à l'école (pdf 155 Ko)
- [cadre de référence des compétences numériques pour l'éducation](#) (CRCN-Edu) (pdf 127 Ko) relatif à l'ensemble des compétences numériques que les enseignants et formateurs doivent acquérir pour enseigner au et par le numérique.



POUR ALLER PLUS LOIN

- Sur notre site :
 - "[Modalités de la communication administrative](#)" (pdf 834 Ko) ;
 - "[L'utilisation des réseaux sociaux par les cadres au périscop](#)" ;
 - "[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](#)".



LES PODCASTS

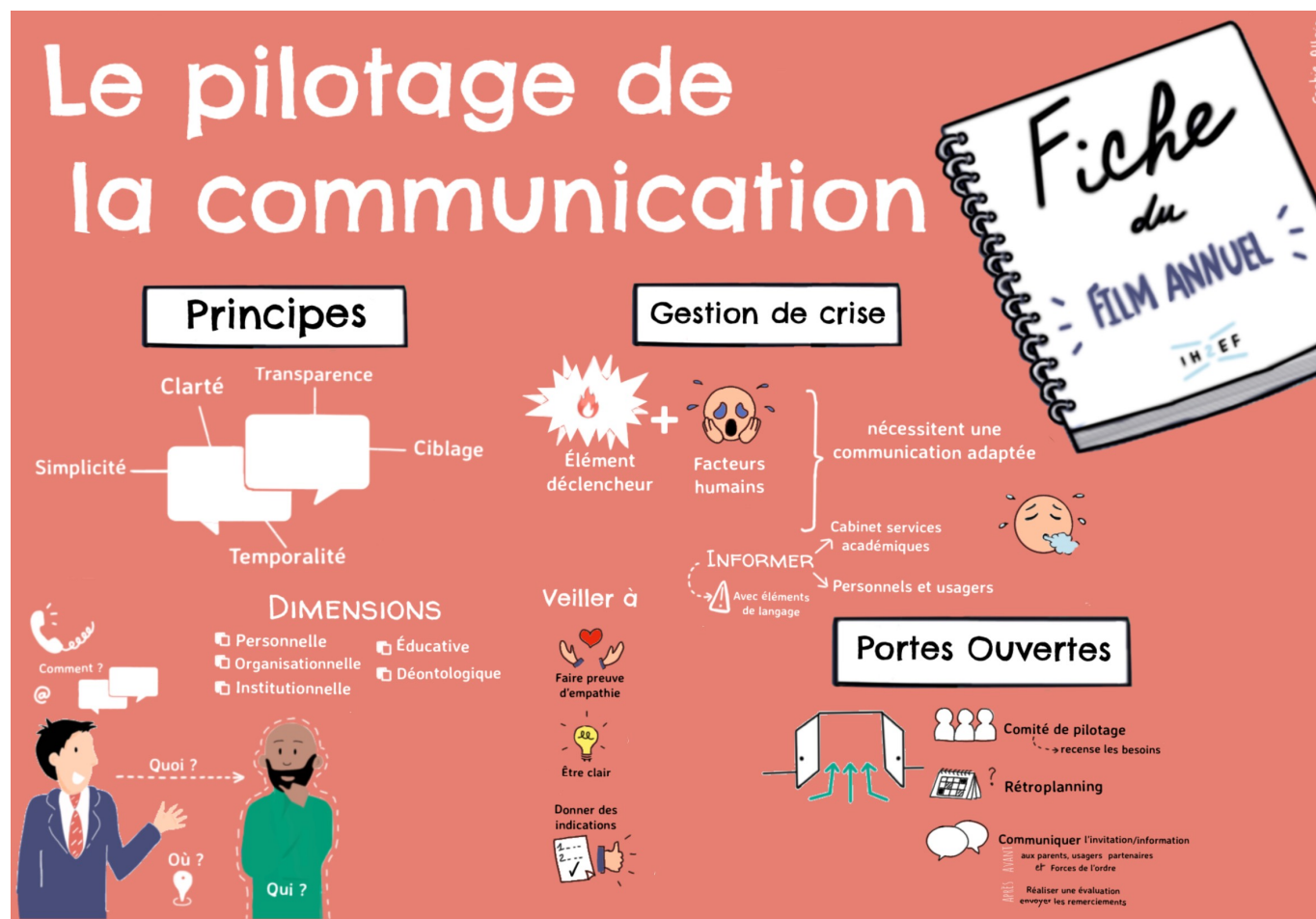
Expertise juridique : déontologie et réseaux sociaux

- **Raphaël Matta-Duvignau**, maître de conférences en droit public à l'université de Versailles-Saint-Quentin, président de l'observatoire du droit de l'éducation, coordinateur du dictionnaire critique du droit de l'éducation

Qu'est-ce que la déontologie ? Quelles sont les règles déontologiques d'un agent public et a fortiori d'un chef d'établissement ? Quelle articulation avec la liberté d'expression ? Voici les questions auxquelles Raphaël Matta-Duvignau donne une réponse juridique en s'appuyant sur l'exemple des réseaux sociaux.



LA SYNTHÈSE VISUELLE



[Retour Accueil du Film annuel](#)