



Fondation Nationale pour l'Enseignement  
de la Gestion des Entreprises



# ENQUÊTE FLASH COVID 19

« QUELS IMPACTS DE LA CRISE SANITAIRE SUR LES USAGES  
DES TECHNOLOGIES DIGITALES DANS LES ÉTABLISSEMENTS  
D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR EN SCIENCES DE GESTION ? »

Imed BOUGHZALA et Aurélie DUDÉZERT

Septembre 2020

Coordinateurs de l'Observatoire de la Transformation Digitale de la FNEGE

# ENQUÊTE FLASH

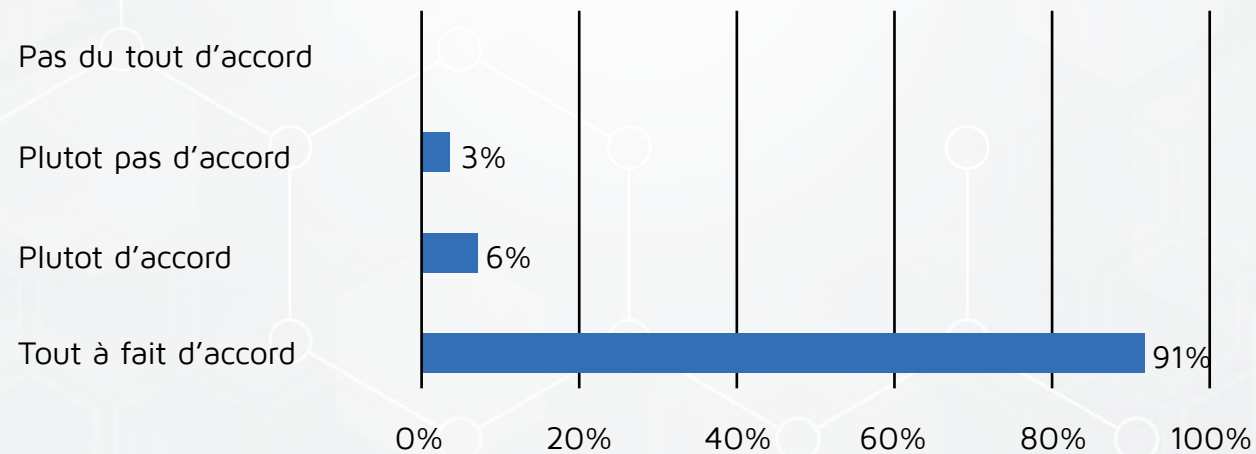
L'Observatoire de la Transformation Digitale de la FNEGE a mené une enquête auprès des Directeurs d'écoles de management permettant de mesurer l'impact de la crise sanitaire sur les usages des technologies digitales dans les établissements d'enseignement supérieur en Sciences de Gestion. Cette enquête a été menée via un questionnaire mêlant questions fermées et questions ouvertes. 33 établissements ont répondu sur une période allant de Mai à début Juillet 2020.

## COMMENT LES ÉCOLES DE MANAGEMENT SE SONT-ELLES ADAPTÉES POUR FAIRE FACE À LA CRISE ?

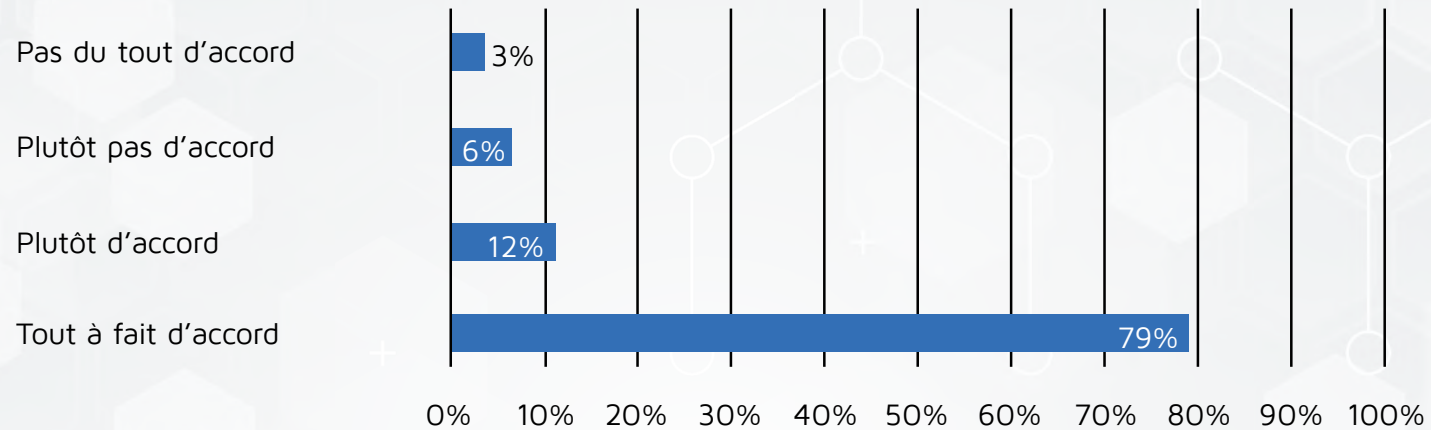
Sans surprise, les technologies digitales ont largement été mobilisées pour faire face à la crise sanitaire et ce à la fois pour assurer la continuité pédagogique et de recherche et pour la gestion administrative des écoles.

Avec un taux de réponse à 91% sur l'usage des technologies digitales sur la continuité pédagogique et la recherche, on note que l'activité a été très massivement virtualisée. Concernant la gestion administrative, les réponses laissent entendre que des marges de progression sont encore perçues comme possibles.

Avez-vous mobilisé les technologies digitales pour la continuité pédagogique et la recherche ?



## Avez-vous mobilisé les technologies digitales pour la gestion administrative de votre école ?



Selon les répondants, deux types de pratiques de travail ont plus particulièrement émergés lors de la crise : les activités pédagogiques à distance et les réunions à distance.

Concernant les pratiques pédagogiques, toute la chaîne de travail d'enseignement a été repensée durant la crise sur des modes distanciels. Pour le recrutement, les entretiens ont pu se dérouler à distance. Les cours ont aussi été assurés en distanciel sur des modes synchrones ou asynchrones. Enfin les évaluations ont également été menées à distance en passant par des plateformes de elearning ou en repensant les examens.

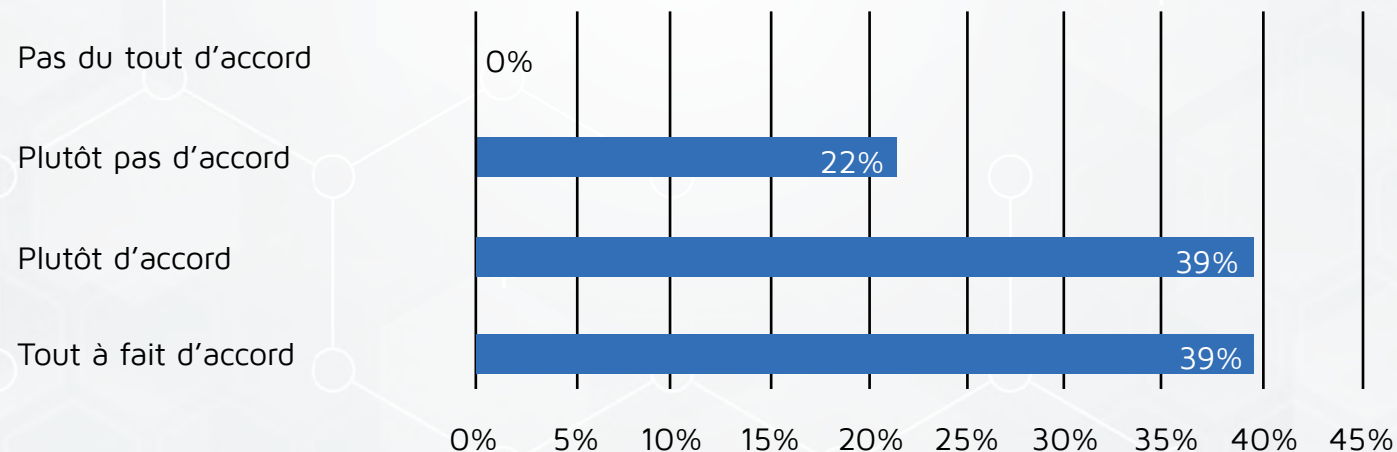
La crise sanitaire a conduit les établissements à organiser des réunions à distance pour organiser l'activité. Tout type de réunions ont pu être organisé du conseil de direction à des réunions de suivi hebdomadaires pour faire le point sur les activités. Les visioconférences sont mentionnées comme mobilisées pour ces réunions.



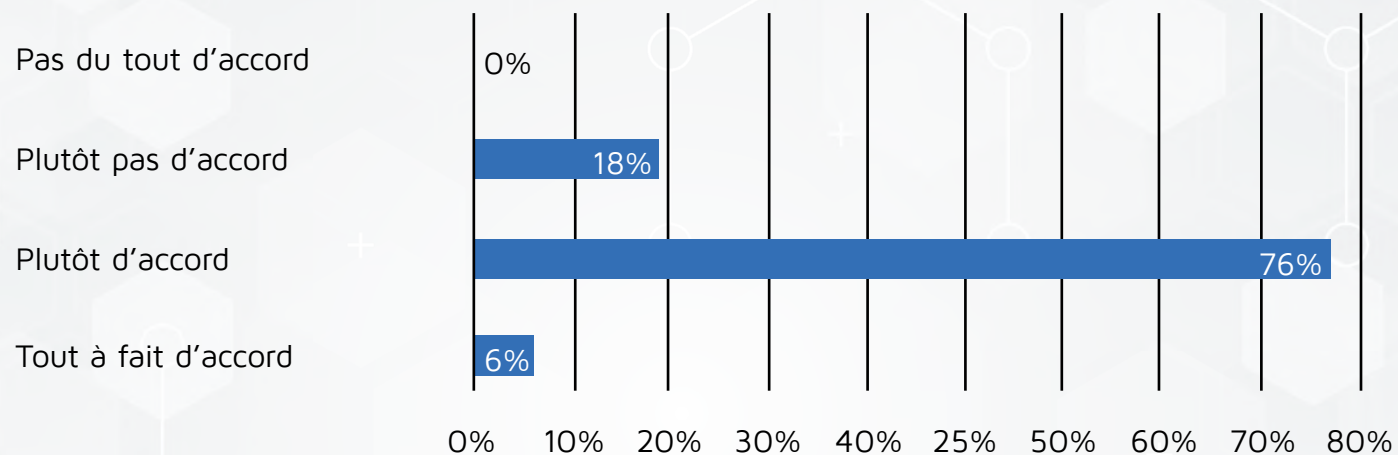
## QUELLE A ÉTÉ LA CAPACITÉ D'ADAPTATION DES ÉCOLES DE MANAGEMENT ?

Globalement la capacité des écoles à s'adapter à la crise sanitaire et à un fonctionnement virtualisé est jugée **satisfaisante** aussi bien en termes de structure de l'organisation que de compétences des personnels. 80% des répondants estiment que la structure de leur organisation a été plutôt adaptée aux échanges et à la collaboration nécessaire dans cette phase de crise. 82% estiment que les compétences liées au digital ont aussi plutôt été adaptées.

La structure de votre organisation vous-est-elle apparue adaptée pour des échanges facilités entre les différents métiers (administration, recherche, enseignement, innovation et valorisation) ?



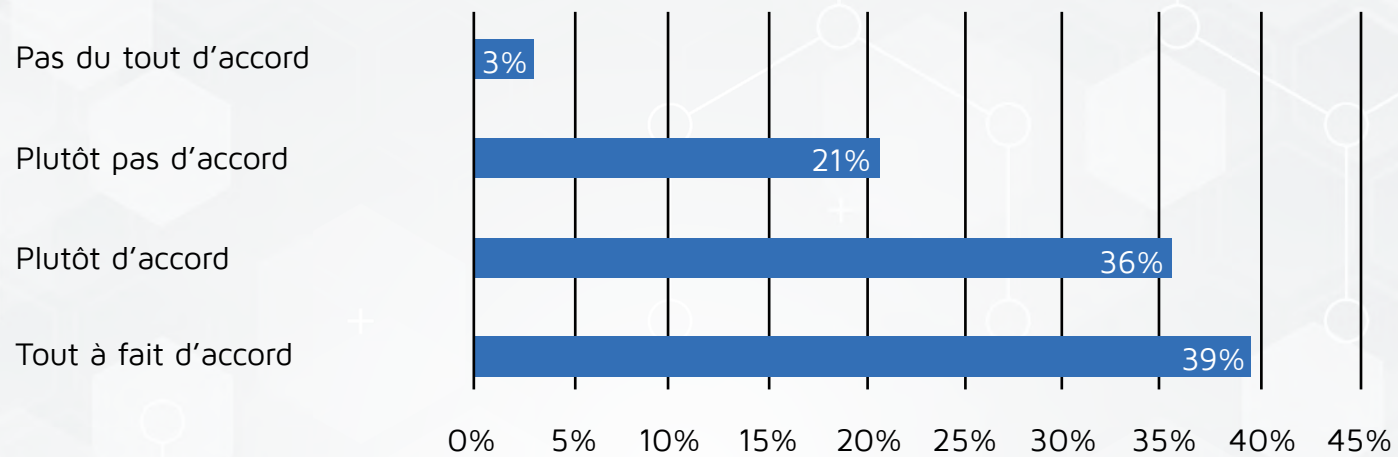
Les compétences liées au digital des personnels de votre école vous ont-elles parue adéquates pour faire face à ces adaptations ?



AU FINAL, **75%** DES RÉPONDANTS

estiment que ces dispositifs orientés digital ont été efficaces et ont permis de poursuivre la collaboration avec les partenaires.

Les dispositifs orientés digital mis en œuvre ont-ils été efficaces pour poursuivre la collaboration des partenaires ?



Néanmoins, les répondants soulignent que des marges de progression sont importantes quant à l'usage du digital pour une poursuite d'activité dans un tel contexte. Ils estiment que pour faire face à la crise deux points bloquants majeurs sont apparus : **des outils technologiques non adaptés aux besoins mais surtout un problème de compétences individuelle et collective (structure et culture organisationnelle).**

Sur les outils technologiques, deux points sont mentionnés : **l'équipement des personnels**, notamment administratifs, non adapté à un travail en distanciel et **les difficultés quant aux connexions**, liés à l'hétérogénéité des équipements réseaux des personnels.



*[Un des points bloquants] est le matériel informatique inadapté des administratifs.»*



*[Un des points bloquants] est d'avoir les outils qui tiennent la charge de connexions massives et longues.»*

Toutefois ce sont surtout les problèmes de compétences individuelles et collectives quant à l'usage des technologies pour le travail distant qui sont considérés comme des points bloquants. **Les problèmes de formation aux technologies** de certains personnels sont évoqués mais on constate que les répondants soulignent surtout une inadéquation de la culture de travail au travail distanciel, et ce, à des niveaux individuels comme collectifs. Ils constatent un trop faible développement de l'intelligence digitale dans leur organisation.



Ainsi, est mis en avant que les savoir-faire du travail à distance ne sont pas intégrés par les individus. Les problèmes de fatigue, de gestion de l'énergie ne sont pas anticipés. Les répondants n'ont pas la connaissance des règles de travail à appliquer pour pratiquer un travail distanciel sur la durée :



*[Un des points bloquants] est de conserver et transmettre une énergie qui ne passe par les écrans !»*



*[Un des points bloquants] est la saturation physique et intellectuelle après une journée complète sur Teams ou Zoom.»*

Ceci est dû au tâtonnement collectif autour du choix des technologies pour chaque activité de travail :



*[Identifier] la technologie adaptée pour les classes virtuelles, les examens...»*

Il a fallu se familiariser avec ces technologies et leurs fonctionnalités pour choisir celles qui correspondaient le mieux pour les usages souhaités.

L'autre raison évoquée est plus profonde : la difficulté à définir collectivement ce qu'est le travail en distanciel et ses modalités.



*[Un des points bloquants] est la transposition difficile d'activités en présentiel au distanciel.»*

Concrètement, le mode de travail distant a été appliqué à des personnels qui n'ont pas forcément la même représentation de ce qu'est le travail, l'activité, les objectifs et les priorités d'un établissement d'enseignement et de recherche en management. Le mode distant a révélé ces conflits de représentation avec par exemple des difficultés pour coordonner les agendas, des résistances à certains changements... Pour que le travail distant soit efficace, il est vu comme nécessaire de dialoguer sur ces représentations et notamment sur ce que recouvre le télétravail et comment il se pratique.



*[Un des points bloquants] est que le télétravail est géré différemment par les uns et par les autres, la conception du télétravail n'est pas la même pour tous.»*

Ce faible développement de l'intelligence digitale de l'établissement peut ainsi avoir des effets négatifs comme en témoignent certains répondants indiquant avoir vécu :



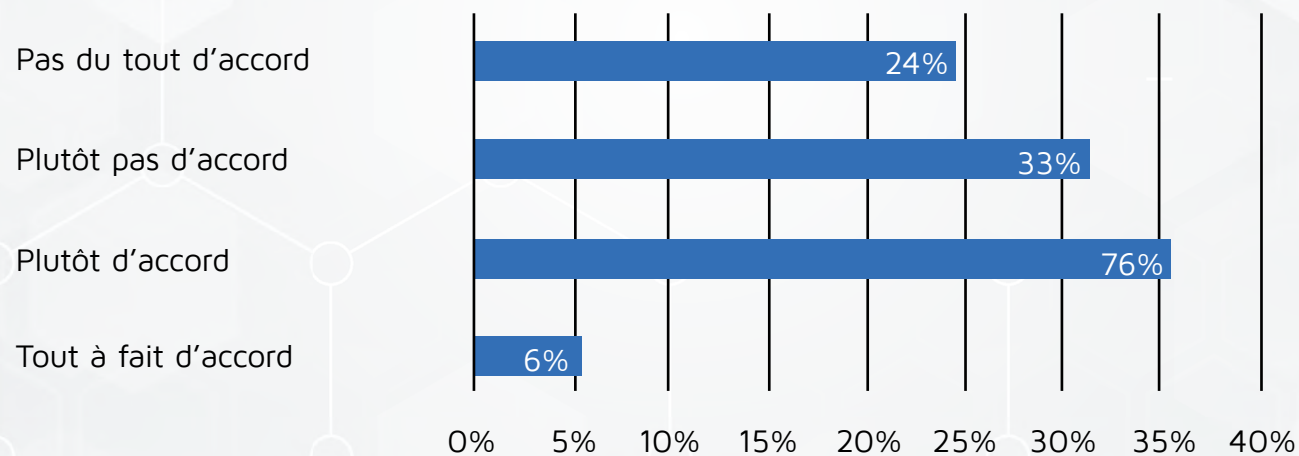
*Un isolement, une perte de fluidité dans les interactions sociales.»*



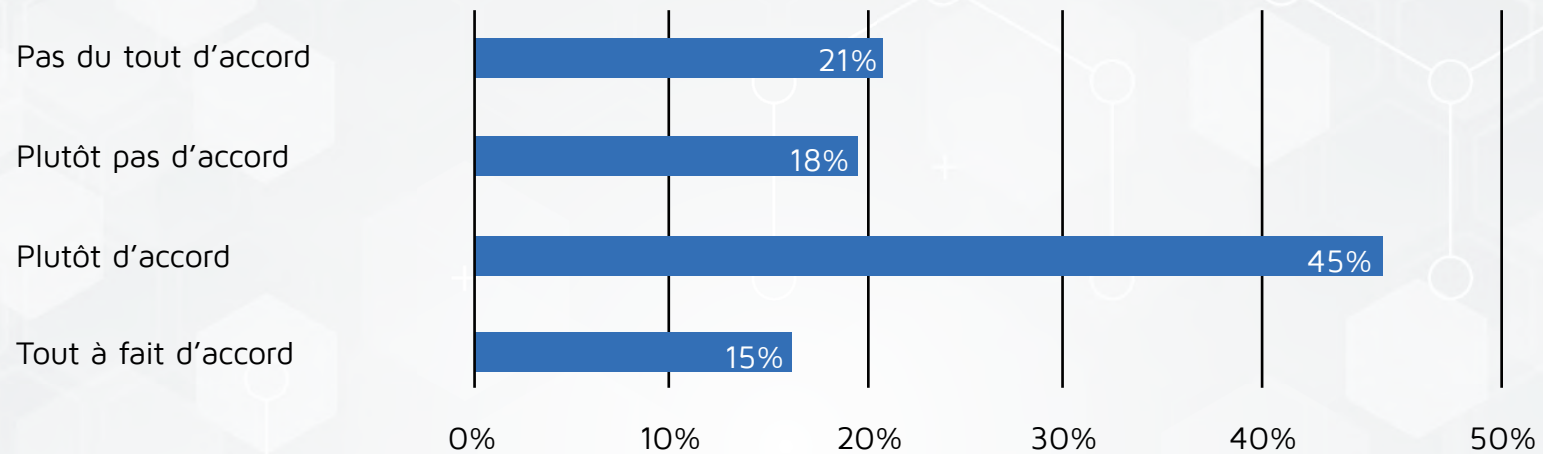
## QU'EST-CE QUI A CHANGÉ DANS LES ÉCOLES DE MANAGEMENT AVEC LA CRISE SANITAIRE ?

La crise de la covid-19 ne semble pas avoir fait radicalement changer la représentation qu'ont les établissements des étudiants. Seuls 42% des répondants estiment que cette représentation a évolué. En revanche, on constate qu'une majorité des réponses (60%) soulignent que la crise a fait évoluer la relation avec les étudiants.

### A fait évoluer notre représentation des étudiants



## A fait évoluer notre relation aux étudiants au sein de l'école



De fait, cette expérience a été pour les répondants l'occasion de découvrir que le distanciel permet une adaptation de l'enseignement au plus près des besoins des étudiants. Contrairement à des idées préconçues, les répondants ont pu découvrir que le distanciel a une souplesse aussi grande que le présentiel :

« [J'ai découvert], la possibilité, en pédagogie, d'alterner moments pléniers et travail de groupe même en distanciel. »

Et qu'il permet une personnalisation plus forte de l'apprentissage pour les étudiants :



*[J'ai découvert que le distanciel permet], un suivi des étudiants/apprentis plus personnalisé. »*



*[J'ai découvert], la possibilité, lors d'un apprentissage de logiciel, de faire interagir toute une classe sur l'écran d'un des étudiants rencontrant un problème. »*

A l'issue de la crise, ils souhaitent bénéficier de ces apprentissages pour la pédagogie. La souplesse, l'adaptabilité et la personnalisation des pratiques pédagogiques offertes par la possibilité de mobiliser les technologies pour la formation est très largement vue par les répondants comme un bénéfice à exploiter au mieux désormais. S'ils sont conscients qu'il faut développer une pédagogie adaptée pour intégrer ces nouvelles possibilités, les réponses montrent, sans équivoque, que ces nouvelles manières de pratiquer la formation ont séduit. Il ne s'agit pas, pour les répondants, de supprimer le présentiel mais de le mobiliser à bon escient.



*« [Je souhaiterais] la possibilité d'avoir un dispositif mixte, présentiel distanciel, avec des seuils minimum et adaptables selon les étudiants. »*



*« [Je souhaiterais] fonctionner davantage avec des solutions mixtes et développer notre agilité. »*

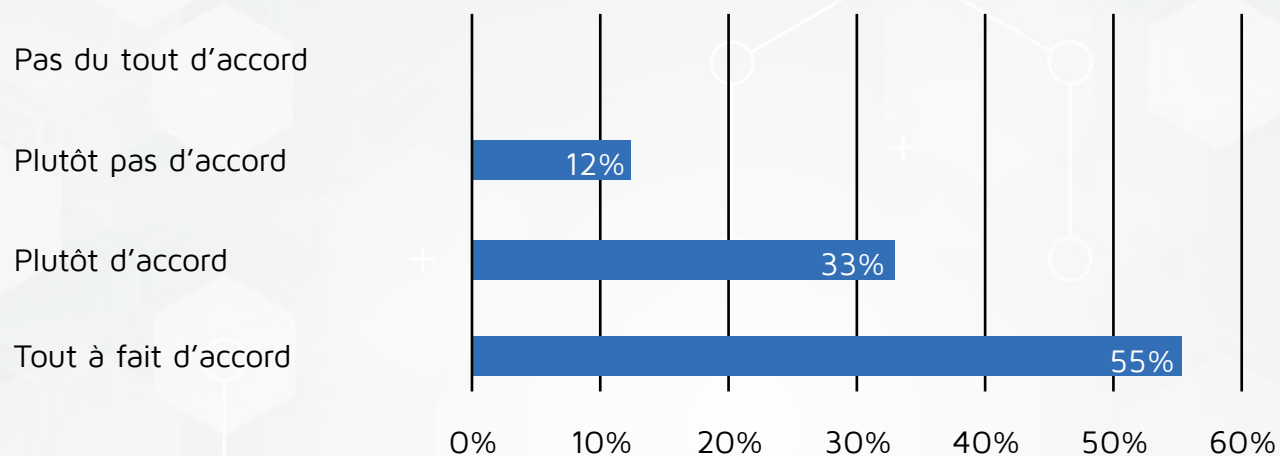


*« [Je souhaiterais] pouvoir mettre en place des classes inversées, utiliser le chat et les QCM pendant les cours magistraux, mettre en place des classe virtuelles pour les étudiants ne pouvant être en présentiel. »*



De la même manière 88% des répondants estiment que cette expérience va changer les manières de travailler au sein de l'école.

### Va changer notre manière de travailler au sein de l'école



Pour les répondants, la crise de la covid-19 a été l'occasion de découvrir que certaines réunions (notamment les réunions de suivi, d'organisation...) pouvaient être plus efficaces et mieux organisées en distanciel qu'en présentiel : des réunions plus courtes, avec des prises de décisions plus directes et des modes d'échanges plus collaboratifs

*« [J'ai découvert] une organisation différente des réunions et la généralisation du collaboratif. »*

*« [J'ai découvert] que les réunions étaient plus efficaces plus courtes avec des décisions fortes. »*

A l'issue de la crise certains souhaitent plus de réunions en distanciel ou en mixant distanciel et présentiel. La question qui est posée est clairement celle de la valeur ajoutée de la réunion en présentiel. Quel type de réunion est plus efficace en présentiel qu'en distanciel ?

« [Je souhaiterais] plus de réunions à distance pour une meilleure coordination. »

« [Je souhaiterais] la tenue de réunion plus fréquentes en distanciel ou en hybride présentiel/distanciel. »

« [Je souhaiterais] l'organisation de certaines réunions ou jurys en distanciel alors que cela ne se faisait pas ou mal jusqu'ici. »

L'idée est aussi d'améliorer le confort de vie pour certains personnels et étudiants en :

« diminuant des déplacements qui ne s'imposent pas toujours. »

Les points négatifs et notamment l'empreinte carbone de ces nouveaux modes de travail sont cependant questionnés par les répondants.

« La visio est une catastrophe écologique et la crise a fourni une formidable opportunité à ces technologies. »



Plus globalement, pour les répondants, une des surprises de cette crise sanitaire quant à l'évolution des pratiques de travail est l'amélioration de l'efficacité de l'action et le renforcement de la collaboration interne.

Ainsi certains soulignent que durant la crise, il y a eu au sein de leur établissement plus d'échanges en interne car il y avait moins de sollicitations externes. La conséquence a été « la mise en place d'une chaîne de décision plus rapide et une plus grande réactivité ».

Des dispositifs ont aussi été adoptés pour faciliter le travail et l'accélérer comme l'ouverture à tous les salariés des documents stockés sur les GED ou la mise en place de la signature électronique.

C'est surtout le renforcement des pratiques de travail collaboratives qui est beaucoup évoqué par les répondants. Ils évoquent « une démarche collaborative renforcée », « de nouvelles collaborations-coopérations », « des échanges de best practices », « une forte amélioration du consensus ».

Aujourd'hui, ils souhaitent poursuivre le développement de ces pratiques de travail plus collaboratives qui ont été particulièrement appréciées.



*[Je souhaite] qu'il y ait une poursuite et une extension du collaboratif.»*

Enfin, de cette expérience de la crise sanitaire, certains répondants témoignent d'une volonté de revoir en profondeur leurs modes de travail dans une approche globale:



*L'École du 1er septembre 2020 sera certainement très différente de celle du 15 mars 2020. Nous avons noté un GT New Normal chargé d'identifier toutes les bonnes pratiques pour les inscrire dans la durée et pour corriger les dysfonctionnements.»*



## QUELS LEVIERS MOBILISER DANS LES ÉCOLES DE MANAGEMENT POUR ALLER PLUS LOIN ?

Deux axes principaux sont proposés par les répondants : développer l'intelligence digitale des établissements et dégager des moyens financiers.

Le développement de l'intelligence digitale passe par « une utilisation en plus en plus intelligente du digital » selon les répondants. Il s'agit « d'ancrer le distanciel dans les pratiques » mais aussi de développer « la résilience nécessaire pour mieux anticiper les prochaines crises ».

Concrètement, pour parvenir à cet objectif, il est nécessaire selon les répondants de poursuivre les formations aux technologies digitales et à leur usage :



[Un des leviers est de] Former les personnels enseignants et administratifs au digital.»



[Un des leviers est de] former des groupes de travail dédié à l'amélioration des pratiques collaboratives, à l'innovation pédagogique et à la sécurité de l'information. »



De poursuivre le développement du télétravail, de « digitaliser les services supports » et de poursuivre le développement des pratiques pédagogiques digitales expérimentées durant la crise, en allant même vers plus de personnalisation grâce à l'usage des datas.



*[Un des leviers est] l'utilisation de la data pour personnaliser les parcours.»*

Ces pratiques pédagogiques sont notamment vues comme la possibilité de développer de nouvelles sources de revenus, elles-mêmes leviers de la transformation en cours. Ainsi les répondants proposent de :



*Faire de la formation à distance un outil de développement (richesse de l'offre, augmentation des revenus) et des compétences des agents (administratifs, enseignants, chercheurs).»*

Le développement de la formation à distance peut être source :



*De gains économiques. Surtout dans des universités disposant de nombreux sites répartis sur un territoire.»*

La crise sanitaire a été un déclencheur et a même conduit certains établissements à des réallocations budgétaires afin de trouver des revenus pour la transformation digitale en cours :



*Une part importante des financements prévus pour des investissements immobiliers sont en cours de réallocation dans la stratégie digitale, globale et hybride.»*

**OBSERVATOIRE  
DE LA  
TRANSFORMATION  
DIGITALE**

**ÉDITION  
2020**

Observatoire de la Transformation Digitale de la FNEGE coordonné par :  
**Imed BOUGHZALA**, Professeur à Institut Mines-Télécom Business School, IS Lab  
et **Aurélié DUDEZERT**, Professeure à l'Université Paris Saclay

# L'OBSERVATOIRE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE

ACCESSIBLE EN VERSION NUMÉRIQUE

Téléchargez ici

Pour plus d'informations

Mail contact : [brumard@fnege.fr](mailto:brumard@fnege.fr)