

# Les exigences des métiers de l'encadrement : sélection documentaire

Publié le 13 juillet 2023

Cette sélection documentaire a été réalisée dans le cadre du cycle de conférences organisé par l'IH2EF. Les documents retenus proposent des apports de connaissances ainsi que des pistes de réflexion sur la thématique ou les aspects plus spécifiques abordés lors de la conférence. Ils permettent également de la prolonger à travers l'identification de leviers et d'outils d'action.



## Comprendre l'essentiel

- **TRICHET-BIETTE, Marlyse.** [Cadre à l'éducation nationale : un métier à risques ?](#) *Administration & éducation*, 2019/3, n° 163, p. 21-23. (accès sur Cairn.info après authentification sur le portail documentaire de l'IH2EF).

Analyse par une consultante des exigences des métiers d'encadrement à l'éducation nationale ainsi que des tensions et risques auxquels ils peuvent être soumis. Nécessité de prendre en compte ces facteurs pour construire et conforter son identité professionnelle ainsi que son rapport au travail.

- **VIAU, Julien.** Aunège, avril 2019. Vidéo.

Définition et étymologie du concept de management et de ses 2 dimensions (guider et prendre soin). Rôle et responsabilités du manager.

## **Qu'est-ce que le management ?**

- **PORTES, Audrey.** Aunège, 2 décembre 2021. Vidéo.

Présentation des spécificités des différents styles de management existants au sein de l'école des relations humaines : les premiers travaux sur le leadership ; les caractéristiques du leader ; les 3 approches du leadership (relationnelle ; organisationnelle ; émotionnelle) ; les critiques des travaux sur le leadership.

## **Les styles de management**

### **Le management humain**

#### **Laurent Taskin**

Laurent Taskin, professeur d'université à l'Université de Louvain, Belgique et co-auteur de l'ouvrage "Le Management humain : approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel" nous donne sa définition de concept et nous présente sa finalité : la reconnaissance.

[En savoir +](#)

- **JOUILLIÉ, Jean-Etienne.** [Le pouvoir et l'autorité](#). FNEGE, Médias. Podcast.

Différenciation des notions de pouvoir et d'autorité et des conditions nécessaires à l'exercice de l'autorité.

- **VIAU, Julien.** Aunège ; Canal U, avril 2019. Vidéo.

Expose le rôle du leader dans les organisations, établit les différences avec le manager et montre combien la complémentarité entre managers et leaders et d'un leadership partagé est utile pour le bon fonctionnement d'une organisation.

## **Qu'est-ce qu'un leader ?**

- **AUTISSIER, David.** FNEGE Médias, 2021. Vidéo.

Présentation des facteurs de changements et de la nécessité de les accompagner. Rôle des managers de proximité dans la conduite du changement.

## **Qu'est ce que la conduite du changement ?**



### **Approfondir le sujet**

- **BICHON, Arnaud ; DESMARAIS, Céline.** [L'activité du manager en univers complexe : une approche par les rôles](#). In *Le leadership*. Vuilbert, 2016, p. 87-111.

Analyse des limites des approches actuelles de l'activité des managers dans les organisations (centrées sur l'environnement organisationnel et les qualités individuelles requises). Présentation de la démarche de clarification des rôles pour comprendre les processus d'action des managers plongés en univers complexe. Illustration par un exemple d'activité de management dans un conseil général.

- [Les comportements humains et le management des hommes](#). In SOPARNOT, Richard. *Management de entreprises*. Dunod, 2000, p. 131-176.

Analyse des facettes essentielles du comportement humain au travail ainsi que les théories qui les sous-tendent. Présentation des leviers d'action dont disposent les managers pour gérer les personnels.

- [Chef d'établissement : quelle posture personnelle ? Quelle est votre théorie de l'établissement ?](#) In NORMAND, Romuald. *Le leadership du chef d'établissement : antimanuel de pilotage pédagogique*. 2022, p. 12-19.

Présentation de travaux de recherches menés sur les styles de direction et les théories qui façonnent la manière dont sont perçues la direction, l'organisation et la gestion d'un

établissement scolaire (théorie de la Pyramide ; théorie du Chemin de fer ; théorie de la Performance ; l'établissement comme communauté morale)



## **Identifier des leviers et outils d'action**

- **BARRERE Anne.** [Travailler ensemble dans l'établissement scolaire : le management pédagogique des chefs d'établissement.](#) *Administration & Éducation*, 2014/3, n° 143, p. 111-113.

Le travail en équipe, associé à la participation aux projets et aux dispositifs mis en place dans l'établissement, fait désormais partie du travail prescrit aux enseignants, dans un contexte marqué par la décentralisation et par la montée de l'affirmation de l'établissement comme échelon important de l'action pédagogique. Cet article s'intéresse à la mise en œuvre du travail collectif qui est un enjeu fort des relations entre les enseignants et le chef d'établissement et à la légitimité de ce dernier en la matière.

- **RAGAIGNE. Aurélien.** [Gérer les agents des collèges en situation de double autorité, entre risques et opportunités.](#) *Gestion et management public*, 2016/3 (Vol. 5 / n° 1), p. 45-60.

Analyse des caractéristiques des dispositifs permettant de gérer les risques et les opportunités associés à la situation de double autorité (hiérarchique et fonctionnelle) des agents des collèges. Mise en lumière du rôle des « espaces de discussion » et de la reconnaissance mutuelle pour dépasser les difficultés inhérentes à des situations paradoxales et d'ambiguïtés de rôle.

- **TADDEI, François.** Canopé Normandie, 2022. Vidéo.

Interview d'un chercheur portant sur les caractéristiques d'un établissement apprenant et ses spécificités en termes de management, d'accompagnement de l'innovation, de formation des équipes et d'intégration des apports de la recherche en éducation.

## **Comment piloter un établissement apprenant ?**

- **ETEOCLE, Valérie.** [Récit d'une cheffe d'établissement : partage d'expérience : deux années à l'écoute pour le changement.](#) IH2EF, 2021.

Témoignage d'une cheffe d'établissement sur les stratégies mises en place lors de son arrivée dans un nouvel établissement : poser un diagnostic pour élaborer une stratégie

d'amélioration de l'organisation ; au-delà du pilotage par les instances, mobiliser, communiquer, persuader les personnels ; amorcer une réflexion collective ; alimenter et soutenir cette réflexion ; s'appuyer sur l'expertise individuelle et collective en construisant une confiance mutuelle ; soutenir le développement professionnel, la dynamique des équipes et tirer parti des accompagnements extérieurs.



### **Envie de creuser la question ?**

- Nous vous conseillons la lecture des ouvrages suivants :
  - CROZIER, Michel ; FRIEDBERG, Erhard. [L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective](#). Points, 2014.  
*Résumé et 4<sup>e</sup> de couverture*
  - ALEXANDRE-BAILLY, Frédérique ; BOURGEOIS, Denis ; GRUERE, Jean-Pierre. [Comportements humains et management](#). Pearson, 2022.  
*Résumé et 4<sup>e</sup> de couverture*
  - TASKIN, Laurent ; DIETRICH, Anne. [Management humain](#). De Boeck supérieur, 2020.  
*Résumé et 4<sup>e</sup> de couverture*
- Interrogez par ailleurs le [portail documentaire de l'IH2EF](#) pour repérer d'autres documents sur cette thématique.  
Mots-clés suggérés : "management des organisations", "management de la complexité", "conduite du changement".
- Pensez aussi à consulter les plateformes de ressources numériques accessibles à distance (BiblioAccess et Cairn.info) après authentification sur le portail documentaire.
- Consultez également sur le site de l'IH2EF le dossier [Le management humain en question\(s\)](#) (mars 2022).