RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

IH2EF INSTITUT DES HAUTES ÉTUDES DE L'ÉDUCATION ET DE LA FORMATION

Les exigences des métiers de l’encadrement : sélection documentaire

Publié le 26 juin 2026

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.

Lien entre leadership et responsabilité

Audrey Leininger

IA-IPR EVS, académie de Reims
Audrey Leininger explore le lien indissociable entre leadership et responsabilité, deux concepts qui se renforcent mutuellement. Tandis que le leadership inspire et mobilise, la responsabilité ancre l’action dans l’éthique et la durabilité. À travers des exemples concrets issus du monde éducatif, elle illustre comment ces notions se traduisent en pratiques. Un texte éclairant sur la manière de guider et de fédérer avec impact.

- **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

- **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).

Management public : cadre et valeurs pour une éthique de l'action au périscope

Le management public, face aux grandes transitions (écologique, numérique, sociétale), ne peut plus se réduire à la seule application de règles. Il s’agit aujourd’hui de poser une boussole, des valeurs, une éthique de l’action dans un environnement en forte mutation. Comment les cadres publics peuvent-ils agir avec sens, responsabilité et cohérence dans un environnement complexe ?

L'émission explore les fondements d'un management public renouvelé, passant d'une légitimité statutaire à une légitimité relationnelle, pragmatique et morale. L'action repose désormais sur la justice organisationnelle (quatre dimensions) et la confiance (bienveillance, intégrité, compétence).

Identifier des leviers et outils d'action

- **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.

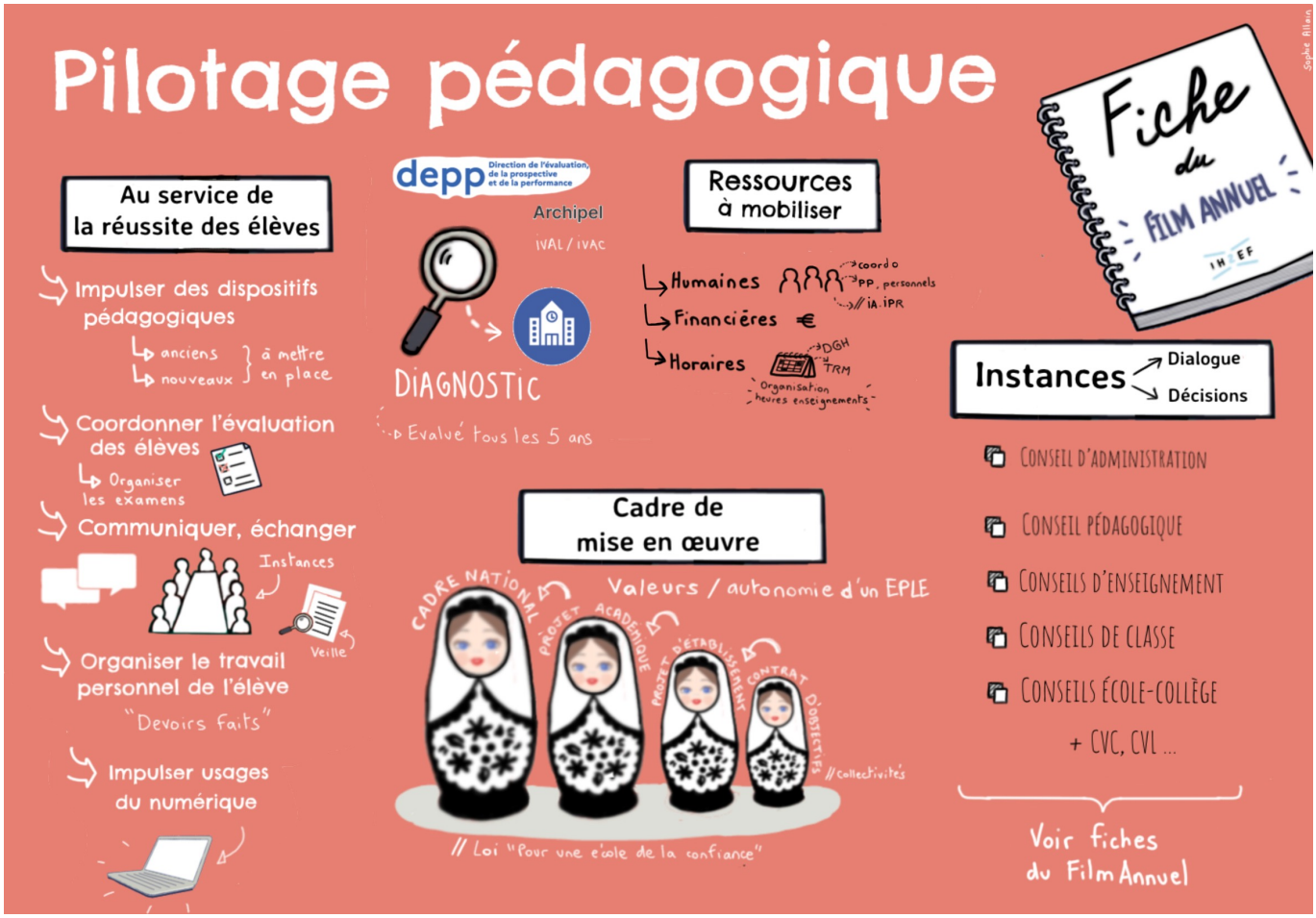
Comment piloter un établissement apprenant ?

- **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.

- La fiche Pilotage pédagogique du Film annuel des personnels de direction,mise à jour en 2025

Le pilotage pédagogique du chef d'établissement s'inscrit dans l'affirmation des valeurs du service public d'éducation et dans le cadre de l'autonomie de l'établissement public local d'enseignement (EPLE). Ce pilotage doit s'appuyer sur un diagnostic partagé permettant d'impulser une véritable politique pédagogique au service de la réussite des élèves et de donner du sens à l'action de chacun au quotidien. L'analyse de cette mise en œuvre sera réalisée tous les 5 ans dans le cadre de l'évaluation de l'établissement.



- **BABLON, Frédéric ; MAUBRAS, Rodéric. Piloter un établissement scolaire : s'appuyer sur la force du collectif.** ESF sciences humaines, 2024.
  Des conseils fondés sur des exemples concrets afin d'assumer les nouvelles responsabilités de chef d'établissement, contrôler son stress, être à l'écoute de ses collègues, gérer une équipe, lancer des projets et affronter les crises.

Envie de creuser la question ?

- Nous vous conseillons la lecture des ouvrages suivants :
  - ALEXANDRE-BAILLY, Frédérique ; BOURGEOIS, Denis ; GRUERE, Jean-Pierre. **Comportements humains et management**. Pearson, 2022.
    Résumé et 4e de couverture
  - LETOR , Caroline ; PROGRIN, Laetitia ; ÉTIENNE, Richard. Diriger collectivement un établissement scolaire ? : enjeux et perspectives de la participation des équipes éducatives et des partenaires de l'école. De Boeck supérieur, 2025.
    Résumé et 4e de couverture
  - NADISIC, Thierry. Le management juste : sentiments de justice, engagement, épanouissement. UGA éditions, 2024.
- 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).