**Webinaire international**

# Les enjeux politiques du travail d'encadrement intermédiaire en éducation : approches comparées

Coordination
Hélène Buisson-Fenet (ENS de Lyon, Triangle) : helene.buissonfenet@ens-lyon.fr
Manon Pesle (UJM, ECP) : manon.pesle@univ-st-etienne.fr
Xavier Pons (Ifé, UCBL, ECP) : xavier.pons@univ-lyon1.fr

Ce webinaire annuel est organisé dans le cadre de l'Axe 2 du Réseau thématique éducation du CNRS[1] et en partenariat avec les laboratoires Triangle (UMR 5206) et ECP (EA 4571) en France. Il est consacré aux acteurs de l'encadrement intermédiaire qui développent leur activité dans le champ de l'éducation au sens large mais aussi, par souci de comparaison, dans d'autres secteurs ou domaines d'activité, en particulier en matière de « travail sur autrui » (Dubet, 2002).

Le travail d'encadrement intermédiaire peut être défini comme un ensemble d'activités visant à 1) mobiliser, organiser et superviser le travail individuel des acteurs de première ligne, 2) coordonner le travail collectif d'autres agents en produisant des repères dans la division du travail (Barrier et al., 2015; Buisson-Fenet & Dutercq, 2015), 3) diffuser des règles et des dispositifs qui cadrent les zones d'autonomie des salariés et 4) à négocier implicitement ou explicitement ces règles, qui peuvent aussi aboutir à une forme de régulation conjointe (Reynaud, 1997).

Relevant d'un mandat qui est socialement reconnu – que cette reconnaissance émane d'un Etat, de collectivités locales, d'un ordre professionnel ou encore de publics spécifiques –, ces activités sont traversées par de nombreux enjeux politiques, qui débouchent souvent sur des injonctions contradictoires ou des paradoxes organisationnels (Mintzberg, 2014 ; Putnam et al., 2016 ; Yvon & Huguenin, 2023).

C'est *a priori* d'autant plus le cas lorsqu'on envisage ces enjeux politiques à des niveaux de régulation intermédiaires des systèmes sociaux, notamment des systèmes d'éducation qui sont eux-mêmes en pleine reconfiguration (Maroy, 2006), au sein desquels se développent de nouvelles formes de *leadership* (Hargreaves, 2024) et qui nécessitent souvent de nouvelles politiques de l'organisation (Bezes & Le Lidec, 2016) et de gouvernance depuis le centre (Buisson-Fenet et al., 2023). Ces enjeux

[1] Pour plus d'informations sur cet axe, voir https://rtp-education.cnrs.fr/axes-cnrs/axe-2-politiques-educatives-comparees-organisation-et-professions-instruments-et-evaluation/

peuvent donc relever aussi bien des *policies* et donc des questions soulevées par la mise en œuvre, voire la définition même des politiques publiques, et ainsi d'un *policy work* (Page & Jenkins, 2005; Ball et al., 2011) dont il convient d'examiner précisément les contours, que de la *politics* : quels engagements des cadres intermédiaires dans les jeux de pouvoir, le militantisme et les compétitions partisanes ? Quelle(s) politisation(s) de leur activité (Lagroye, 2003; Déloye & Haegel, 2020) ? Ils peuvent relever enfin de la *polity* : à quelle culture de leur communauté professionnelle répondent-ils ? Quelles visions ont-ils du corps social par exemple, ou du vivre-ensemble ?

Comment dès lors analyser le rôle de cet échelon de régulation qu'on appelle « encadrement intermédiaire » et de ses acteurs dans les recompositions organisationnelles en cours ? Comment ces acteurs font-ils face au « déclin du programme institutionnel » (Dubet, 2002) ? Comment penser les mouvements de (dé)politisation de leurs activités et les compromis auxquels ils donnent lieu (Lascoumes, 2009) ainsi que leurs effets, sur le professionnalisme et le travail des acteurs comme sur l'action publique mise en œuvre ?

L'objet de ce webinaire est de commencer à explorer ces dimensions, dans une perspective résolument pluri, voire interdisciplinaire, une perspective comparatiste et une perspective soucieuse de réfléchir à des cadres théoriques permettant de penser ensemble les recompositions du travail d'encadrement et celles des politiques d'éducation.

Pour cela, et afin de faciliter si possible la participation d'un grand nombre de collègues, il est construit comme une série de séances en visioconférence qui auront toutes lieux les **mardis de 14h à 16h (heures françaises)**. Ces séances seront l'occasion pour les collègues de présenter des recherches empiriques dans le champ de l'éducation ou d'autres domaines, mais aussi de réfléchir à des notions théoriques ou des concepts souvent utilisés dans la littérature, ou encore de développer des considérations méthodologiques, voire épistémologiques.


Ball, S. J., Maguire, M., Braun, A., & Hoskins, K. (2011). Policy actors: Doing policy work in schools. *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, 32(4), 625-639.

Barrier, J., Pillon, J.-M., & Quéré, O. (2015). Les cadres intermédiaires de la fonction publique. Travail administratif et recompositions managériales de l'État. *Gouvernement et action publique*, 4(4), 9-32.

Bezes, P., & Le Lidec, P. (2016). Politiques de l'organisation. Les nouvelles divisions du travail étatique. *Revue française de science politique*, 66(3), 407-433.

Buisson-Fenet, H., Dupuy, C., & Pons, X. (2023). Un substitut au pilotage centralisé ? La contractualisation entre État et académies en éducation. *Revue française de pédagogie*, 218(1), 29-43.

Buisson-Fenet, H., & Dutercq, Y. (2015). Les cadres de l'encadrement : La gouvernance intermédiaire des systèmes éducatifs en question. *Recherche & formation*, 78(1), 9-18.

Déloye, Y., & Haegel, F. (2020). La politisation : Du mot à l'écheveau conceptuel. *Politix*, 127(3), 59-83.

Dubet, F. (2002). *Le déclin de l'institution*. Seuil.

Hargreaves, A. (2024). *Leadership from the middle: The beating heart of educational transformation*. Routledge Taylor & Francis Group.

Lagroye, J. (Éd.). (2003). *La politisation*. Belin.

Lascoumes, P. (2009). Les compromis parlementaires, combinaisons de surpolitisation et de sous-politisation. L'adoption des lois de réforme du Code pénal (décembre 1992) et de création du Pacs (novembre 1999). *Revue française de science politique*, 59(3), 455-478.

Maroy, C. (2006). *École, régulation et marché : Une comparaison de six espaces scolaires locaux en Europe*. Presses universitaires de France.

Mintzberg, H. (2014). *Manager, l'essentiel : Ce que font vraiment les managers et ce qu'ils pourraient faire mieux*. Vuibert.

Page, E., & Jenkins, W. I. (2005). *Policy bureaucracy: Government with a cast of thousands*. Oxford University Press.

Putnam, L. L., Fairhurst, G. T., & Banghart, S. (2016). Contradictions, Dialectics, and Paradoxes in Organizations: A Constitutive Approach†. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 65-171.

Reynaud, J.-D. (1997). *Les règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale* (3e éd). A. Colin.

Yvon, F., & Huguenin, J.-M. (2023). Former les cadres d'établissements scolaires : Une approche par les paradoxes. *Éducation et socialisation*, 68, mis en ligne le 20 juin 2023

## CONCEPTUALISER LE TRAVAIL D'ENCADREMENT INTERMEDIAIRE

### Séance 1. Encadrement « intermédiaire » : dialogues conceptuels *(14 octobre 2025)*

**Andy Hargreaves** (Boston College, University of Ottawa) – « **Leadership from the Middle: metaphors and management strategies for schooling in a complex world** »

**Christian Maroy** (UCL, Girsef) – « **Revisiter la notion de régulation intermédiaire : Europe-Canada et retour** »

Lien : https://univ-lyon1-fr.zoom.us/j/87289949657?pwd=bLFjvyzt7dugrgr6466YK2deSJcQNa.1

### Séance 2. Les théories du leadership : apports et apories *(18 novembre 2025)*

**Emmanuel Poirel** (Université de Montréal, GRIDE) et **Frédéric Yvon** (Université de Montréal, CRIEVAT) – « **Le leadership en contexte d'éducation : une notion, deux perspectives, entre phantasme et illusion** »

**Xavier Pons** (Université Lyon 1, Ifé-ENS, ECP) : « **Vers le leadership du leadership ? Changements de gouvernance de l'enseignement fondamental et directions d'école : une revue de littérature francophone** »

## ENCADREMENT INTERMEDIAIRE ET ACTION PUBLIQUE

### Séance 3. Les politiques de formation de l'encadrement intermédiaire *(2 ou 9 décembre 2025)*

**Manuel Boucher** (EHESS, Cadis) – Titre à confirmer

**Olivier Quéré** (Université de Strasbourg, Sage) – Titre à confirmer

### Séance 4. Gouverner la profession de cadre intermédiaire des services publics *(13 janvier 2026)*

**Laure Bonnaud** (Inrae, MoISA) – « **Gouverner à distance la qualité des inspections. Objectifs, indicateurs et systèmes d'assurance qualité au ministère de l'Agriculture**. »

**Manon Pesle** (Université Jean Monnet, ECP) – « **Se politiser au travail : lorsque les cadres socio-éducatifs intermédiaires participent à produire un ordre politique local** »

### Séance 5. Le genre de l'encadrement intermédiaire *(Février 2026)*

**Véronique Bayer** (EHESS, Iris, Irfase) – « **Le travail social : une affaire de femmes ? Focus sur l'encadrement** »

**Gilles Combaz** (Université Lyon 2, ECP) – « **L'accès aux postes et le déroulement des carrières au sein de l'encadrement intermédiaire du système éducatif français : quelle égalité entre les sexes ?** »

## Séance 6. Encadrer à l'intersectoriel *(10 Mars 2026)*

**Fanny Raingeaud** (Université Gustave Eiffel, ACP) – « **L'encadrement intermédiaire de l'Education nationale face à la politique du "sport à l'école" : le cas des conseillers pédagogiques de circonscription** » (titre provisoire)

**Magali Robelet** (ENS de Lyon, Centre Max Weber) – « **Contrôler, piloter, animer ? Bricolages organisationnels et identitaires chez les inspecteurs de l'action sanitaire et sociale** »

### LES CADRES INTERMEDIAIRES AU TRAVAIL

## Séance 7. Les idéaux de l'encadrement : entre contraintes juridiques et catégories managériales *(7 Avril 2026)*

**Hugo Bertillot** (Université catholique de Lille, HADéPaS, ETHICS) – **« Les « missionnaires » de la qualité à l'hôpital : professionnalisme hybride et travail politique ordinaire »**

**Mickaël Jury** (Université Clermont Auvergne, Acté) – « **Mettre en œuvre la scolarisation inclusive : le rôle clé des directions d'établissement** »

## Séance 8. Quand encadrer c'est coordonner le travail des autres *(19 mai 2026)*

**Ariane Richard-Bossez** (Aix-Marseille Université, Mesopolhis), Emily Lopez Puyol (AMU, Mesopolhis) : « **Une coordination impossible ? L'encadrement du travail inter-institutionnel des Chargées de projet opérationnelles dans les Cités éducatives** »

**Nadège Vezinat** (Université Paris 8, Cresppa) : « **Comment la coordination en santé reconfigure les relations de travail : l'exemple des structures d'exercice coordonné** »

## Séance 9. L'encadrement intermédiaire au prisme des « nouveaux instruments d'action publique » *(2 Juin 2026)*

**Aksel Kilic** (Upec, Lirtes) et **Jean-Paul Payet** (Unige, SATIE) – « **L'école du like, vue d'en haut. Le positionnement ambivalent de cadres intermédiaires de l'Éducation nationale sur les applications numériques de communication entre l'école et les parents** »

**Nadia Okbani** (Université Jean Jaurès Toulouse 2, Certop) – « **L'encadrement porteur du management par la gestion de la performance dans les CAF : le nouveau management public aux guichets et dans le traitement des dossiers** »

**DIMENSIONS POLITIQUES DE L'ENCADREMENT INTERMEDIAIRE**

## Séance 10. Encadrer, entre le marteau et l'enclume *(22 septembre 2026)*

**Vincent de Gaulejac** (Université de Paris, RISC) – Titre à confirmer

**Marie Benedetto-Meyer** (UVSQ, Printemps) – Titre à confirmer

**Vanille Laborde** (Université Toulouse Capitole, Mesopolhis) – Titre à confirmer

## Séance 11. Cadres intermédiaires, hauts fonctionnaires et rapports au pouvoir politique *(6 octobre 2026)*

**Pablo Cussac** (École des Hautes Études Ibériques et Hispaniques, Casa de Velázquez, CEE-Sciences Po) – « **Déposséder et formaliser : politisation et capacités bureaucratiques des cadres intermédiaires scolaires à l'épreuve de l'évaluation standardisée des enseignants au Mexique et au Chili** »

**Marion Demonteil** (Université de Picardie Jules Verne, CURAPP) – « **Penser politiquement sa fonction : les socialisations politiques au travail des hauts fonctionnaires et cadres intermédiaires de la culture** »

## Séance 12. Encadrement, engagement et mobilisation *(17 novembre 2026)*

**Ismail Ferhat** (Université Paris Nanterre, CREF) – Titre à confirmer

**Arnaud Mias** (Université Paris Dauphine – PSL, IRISSO) – Titre à confirmer