



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



# **Comprendre - Autonomie et responsabilité des cadres**

Mis à jour le 13 octobre 2025

Dans un monde éducatif en constante transformation, les notions de leadership, de responsabilité et de marges de manœuvre occupent une place centrale dans l'action des cadres. Ces contributions offrent des éclairages complémentaires pour penser un management ancré dans la reconnaissance, l'éthique et la complexité des organisations. À travers des approches croisées, elles invitent à repenser les conditions d'une autonomie responsable et féconde.



## **Pauses concept**

### **Les marges de manœuvre : explicites ou implicites**

**Caroline Ruillier**

*Maîtresse de conférences à l'IAE, université de Rennes 1*

Caroline Ruillier, maîtresse de conférences à l'université de Rennes, explore le concept des marges de manœuvre en management. Ce concept, issu de la sociologie des organisations et de la psychodynamique du travail, permet d'harmoniser leadership et structuration organisationnelle. Elle souligne l'importance de la reconnaissance comme finalité du management, au-delà de la simple performance, en prônant une approche collaborative et

ajustée aux réalités des acteurs.

## **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 concrètes. Un texte éclairant sur la manière de guider et de fédérer avec impact.

## **Les marges de manœuvre des cadres en éducation, réalité ou fiction ?**

### **Xavier Pons**

*Professeur des universités, université de Lyon*

Xavier Pons, sociologue des politiques éducatives, interroge la notion de fiction nécessaire pour éclairer les marges de manœuvre réelles des cadres en éducation. En s'appuyant sur les travaux de François Dubet, il propose une réflexion nuancée sur ce que signifie "mettre en œuvre". Ce regard sociologique invite à dépasser les évidences institutionnelles.