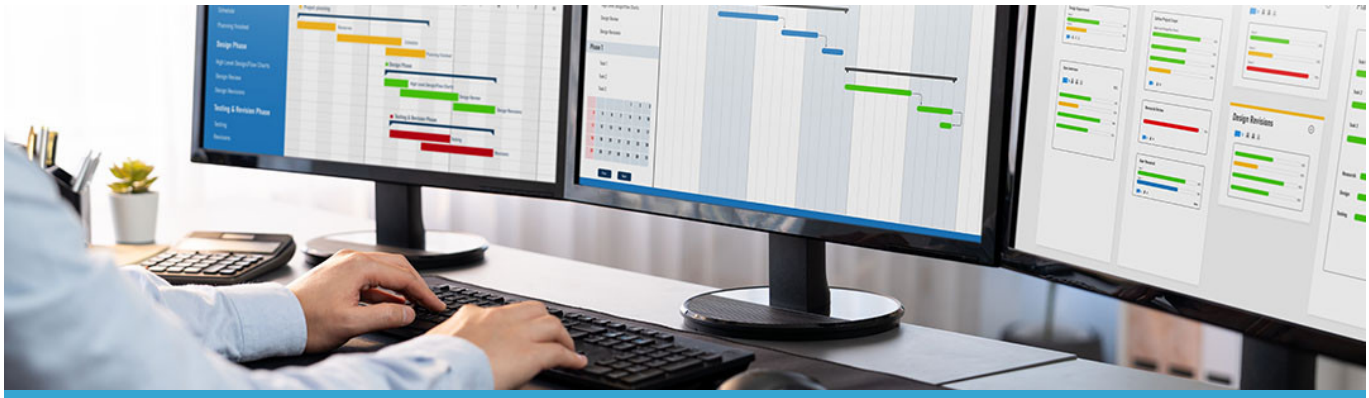
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

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



Autonomie et responsabilité des cadres

Publié le 23 juillet 2025

Le système éducatif public français apparaît souvent comme une énorme organisation avec 1,2 millions d'agents et 15 millions d'élèves. Une entité d'une telle taille peut s'avérer difficile à piloter. Face à cette complexité et à la nécessité impérative de faire progresser l'ensemble du système éducatif, une perspective s'offre : celle d'une plus grande autonomie des acteurs locaux.

Temps de consultation du dossier : 1h

S'intéresser à l'autonomie et à la responsabilité, c'est s'interroger sur les marges de manœuvre dont disposent les acteurs à chaque niveau du système.

L'autonomie, définie comme la capacité à suivre ses propres règles (Terssac, 2013), se trouve souvent en tension dans les organisations bureaucrates, dominées par des règles strictes. Pourtant, elle reste cruciale comme moteur de motivation, selon la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2004), en permettant aux individus de s'investir pleinement dans leur travail.

Pour penser l'autonomie et les marges de manœuvre à l'intérieur du système, il est nécessaire que les règles institutionnelles prévoient des espaces de liberté pour les acteurs, favorisant ainsi une régulation conjointe (Reynaud, 1989). Cependant, l'autonomie doit être accompagnée d'une responsabilité proportionnelle. Dans le domaine éducatif, cette responsabilité est souvent mal équilibrée : elle inclut une dimension négative (la culpabilité

en cas d'échec) et une dimension positive souvent négligée (la reconnaissance en cas de succès), créant ainsi des déséquilibres et parfois, une paralysie chez les cadres.

Ce dossier explore ces thèmes à travers des contributions de chercheurs et de cadres aussi bien de l'enseignement scolaire que de l'enseignement supérieur, offrant une perspective variée et enrichissante. Nous espérons que cette lecture vous permettra de réfléchir à votre propre autonomie au travail et à la manière dont elle peut être optimisée dans votre pratique quotidienne.

Comprendre
La première partie de ce dossier vise, à travers des articles, synthèses de lecture et courtes vidéos, à apporter des éléments de compréhension de ce que représente l'autonomie à travers un management ancré dans la reconnaissance, l'éthique et la complexité des organisations.

Agir
La deuxième partie de ce dossier présente des éléments concrets pour agir au quotidien via des exemples de témoignages et de pratiques mises en œuvre au sein de différents territoires et organisations.

Aller plus loin
La troisième partie de ce dossier propose des ressources et analyses complémentaires afin de permettre à chacun d'approfondir ses connaissances et sa compréhension des phénomènes observés et discutés.

Pensez à utiliser le bouton "Sommaire" pour naviguer au sein des 3 parties de ce dossier.

Sous la direction scientifique de :

Emmanuel Abord de Chatillon

Professeur d'université, université de Grenoble-Alpes

Emmanuel Abord de Chatillon est agrégé d'économie et gestion, maître de conférences en sciences de gestion. Il enseigne notamment à l'université de Savoie, où il occupe la fonction de maître de conférences en sciences de gestion. Spécialiste du management de la santé et de la sécurité au travail, il a consacré de nombreux travaux à cette thématique, notamment dans le cadre de ses publications et ouvrages.
Par ailleurs, Emmanuel Abord de Chatillon a également contribué à la recherche en management, en particulier dans le domaine de la santé au travail, en explorant des champs tels que la gestion des risques psychosociaux et les enjeux managériaux liés à la santé et à la sécurité au travail.

Ajouter aux favoris