



Aller plus loin - Autonomie et la responsabilité des cadres

Publié le 23 juillet 2025

 Cette sélection documentaire fait partie intégrante du dossier consacré à l'autonomie et la responsabilité des cadres des universités et des EPLE. Elle complète les ressources proposées et met revient sur les concepts essentiels pour comprendre le sujet de l'autonomie et de la responsabilité des cadres. Elle offre également des ressources permettant d'identifier les leviers et les outils d'action.

 [Comprendre l'essentiel](#) en 21 min

 [Approfondir le sujet](#) en 3 h

 [Identifier des leviers et outils d'action](#) en 1h30

 **Comprendre l'essentiel**

- [Autonomies : pourquoi? pour qui ? comment ?](#) **Gérald Chaix, Administration & Éducation 2015/3 (N° 147)**, pages 13 à 32, Éditions Association Française des Acteurs de l'Éducation
Exploration de la notion d'autonomie dans le système éducatif, questionnant son sens politique, éthique et pédagogique. Un focus est fait sur les tensions entre la nécessité

d'une gestion décentralisée et la préservation de valeurs républicaines.

- **[Circulaire du 23 février 1989 \(extraits\), Administration & Éducation 2015/3 \(N° 147\), pages 184 à 187, Éditions Association Française des Acteurs de l'Éducation](#)**

Cette circulaire appelle à un renouveau du service public en France. Elle insiste sur la décentralisation, la valorisation des fonctionnaires, la gestion dynamique des personnels, et le développement du dialogue social. L'objectif est d'améliorer l'efficacité et l'équité du service public.

- **[Quelle autonomie pour les établissements ? France compétences, 2017 \(20 min.\)](#)**

Le document explore l'autonomie des établissements scolaires en France pour 2017-2027. Il présente trois options pour améliorer efficacité et équité : renforcer l'auto-organisation locale, accorder plus de flexibilité aux moyens et au management, et diversifier l'offre avec des écoles inspirées du secteur privé.

- **[La grande course des universités, Christine Musselin, 2017, Presses de Sciences Po](#)**

Analyse critique de la transformation du paysage universitaire français depuis les années 2000. On y découvre comment l'autonomie accrue des universités, la généralisation de la compétition entre établissements, équipes et individus, ainsi que la création de grandes entités universitaires, ont profondément modifié leur fonctionnement. Les politiques de fusion et de regroupement sont également examinées.



Approfondir le sujet

- **[Métamorphose de l'autonomie : l'université, de la rationalisation à la concurrence, Albert Ogien, Quaderni, 2009, Les éditions de la Maison des sciences de l'Homme](#)**

Retour sur la transformation de l'autonomie des universités, passant d'une approche républicaine axée sur la liberté académique à une gestion entrepreneuriale sous la pression de la concurrence internationale. Cette évolution est analysée dans le contexte des politiques de modernisation de l'État et de l'adoption d'un modèle gestionnaire.

- **[L'autonomie des établissements, rapport annuel des inspection générales, 2019](#)**

Le rapport IGEN-IGAENR 2019 évalue l'autonomie des établissements scolaires, soulignant son importance pour répondre aux besoins des élèves. L'autonomie est vue comme un levier d'adaptation local mais reste juridiquement encadrée. Le rapport recommande un renforcement du rôle des chefs pour une prise de décision efficiente.

- **[Être chef d'établissement dans le second degré aujourd'hui, V. Éloi-Roux, F. Oppermann, \[et. al.\], IGÉSR, rapport 23-24-005A, septembre 2024](#)**

Ce rapport revient sur la difficulté d'assumer les missions d'un chef d'établissement dans le second degré, en France, en 2024. Il souligne l'équilibre fragile entre autonomie et obéissance et recommande retrouver une relation de confiance entre l'institution et

les personnels chargés de la représenter et de mettre en œuvre les décisions au profit des usagers. Cette relation doit s'incarner dans la faculté des chefs d'établissement à être des pilotes de proximité et dans leur nécessaire prise en considération dans l'évolution des politiques éducatives.



Identifier des leviers et outils d'action

- **[L'autonomie en entreprise et si on l'appliquait dans les établissements ?](#)** Hervé Lefèvre, in **Dans Administration & Éducation N° 147, pages 151 à 158, Éditions Association Française des Acteurs de l'Éducation, 2015**
Exploration de l'autonomie scolaire en s'inspirant de l'entreprise, où elle encourage initiative, responsabilité, et innovation. En milieu scolaire, cette autonomie implique des chefs convaincus, un soutien institutionnel et une culture de coopération. L'objectif : stimuler créativité et engagement local.
- **[Principe de subsidiarité et management des organisations, possibilités, conditions et limites d'un management subsidiaire : le cas d'une banque régionale.](#)** Jean-Luc Merceron, 2016, Université Bretagne Loire.
Thèse de doctorat portant sur le management subsidiaire. Reposant sur une recherche-intervention au sein d'une Banque Régionale, est testée l'hypothèse suivante : la mise en place, dans les routines managériales, d'espaces de discussion sur le travail bien fait, permet d'alimenter un management subsidiaire qui concilie santé au travail et performance organisationnelle.



Envie de creuser la question ?

- Consultez le [portail documentaire de l'IH2EF](#) (mots-clés suggérés : encadrement ; responsabilités ; management ; gestion de projet ; etc.). Pensez également à interroger les plateformes de ressources numériques auxquelles l'IH2EF est abonné (accès sur authentification).

Cette sélection documentaire est extraite du dossier **[Autonomie et responsabilité des cadres.](#)**

[Article précédent](#)