

Laboratoire de Recherche en Sciences de l'Éducation

LAKISA

Revue des Sciences de l'Éducation

ISSN: 2790-1270 / en ligne
2790-1262 / imprimé



N°4, Décembre 2022

École Normale Supérieure
Université Marien Ngouabi

LAKISA

Revue des Sciences de l'Éducation
Laboratoire de Recherche en Sciences de l'Éducation (LARSCED)

École Normale Supérieure (ENS)
Université Marien Ngouabi (UMNG)

ISSN : 2790-1270 / en ligne
2790-1262 / imprimé

Contact

www.lakisa.larsced.cg

E-mail :	revue.lakisa@larsced.cg	Tél :	(+242) 06 639 78 24
	revue.lakisa@umng.cg		

BP : 237, Brazzaville-Congo

Directeur de publication

MALONGA MOUNGABIO Fernand Alfred, Maître de Conférences (Didactique des disciplines), Université Marien NGOUABI (Congo)

Rédacteur en chef

BAYETTE Jean Bruno, Maître de Conférences (Sociologie de l'Education), Université Marien NGOUABI (Congo)

Comité de rédaction

ALLEMBE Rodrigue Lezin, Maitre-Assistant (Didactique de l'Anglais), Université Marien Ngouabi (Congo)

EKONDI Fulbert, Maitre-Assistant (Sciences de l'Éducation), Université Marien Ngouabi (Congo)

KIMBOUALA NKAYA, Maitre-Assistant (Didactique de l'Anglais), Université Marien Ngouabi (Congo)

KOUYIMOUSOU Virginie, Maitre-Assistant (Sciences de l'Éducation), Université Marien Ngouabi (Congo)

LOUYINDOULA BANGANA YIYA Chris Poppel, Maitre-Assistant (Didactique des disciplines), Université Marien Ngouabi (Congo)

MOUSSAVOU Guy, Maitre-Assistant (Sciences de l'Éducation), Université Marien Ngouabi (Congo)

OKOUA Béatrice Perpétue, Maitre-Assistant (Sciences de l'Éducation), Université Marien Ngouabi (Congo)

Comité scientifique

ALEM Jaouad, Professeur-agrégé (Mesure et évaluation en éducation), Université Laurentienne (Canada)

ATTIKLEME Kossivi, Professeur Titulaire (Didactique de l'Education Physique et Sportive), Université d'Abomey-Calavi (Bénin)

DUPEYRON Jean-François, Maître de conférences HDR émérite (philosophie de l'éducation), université de Bordeaux Montaigne (France)

EWAMELA Aristide, Maître de Conférences (Didactique des Activités Physiques et Sportives), Université Marien NGOUABI (Congo)

HANADI Chatila, Professeur d'Université (Sciences de l'Education- Didactique de Sciences), Université Libanaise (Liban)

HETIER Renaud, Professeur (Sciences de l'éducation), UCO Angers (France)

KPAZAI Georges, Professeur Titulaire (Didactiques de la construction des connaissances et du Développement des compétences), Université Laurentienne, Sudbury (Canada)

LAMARRE Jean-Marc, Maître de conférences honoraire (philosophie de l'éducation), Université de Nantes, Centre de Recherche en Education de Nantes (France)

LOMPO DOUGOUDIA Joseph, Maître de Conférence (Sciences de l'Education), Ecole Normale Supérieure de Koudougou (Burkina Faso)

LOUMOUAMOU Aubin Nestor, Professeur Titulaire (Didactique des disciplines, Chimie organique), Université Marien Ngouabi (Congo)

MANDOUMOU Paulin, Maître de conférences (Didactique des APS), Université Marien NGOUABI (Congo)

MOPONDI BENDEKO MBUMBU Alexandre David, Professeur Ordinaire (Didactique des mathématiques), Université Pédagogique Nationale (République Démocratique du Congo)

NAWAL ABOU Raad, Professeur d'Université (Sciences de l'Education- Didactique des Mathématiques), Faculté de Pédagogie- Université Libanaise (Liban)

PAMBOU Jean-Aimé, Maître de Conférences (Sociolinguistique-Didactique du français langue étrangère et seconde- Grammaire nouvelle), Ecole Normale Supérieure du Gabon (Gabon)

PARÉ/KABORÉ Afsata, Professeur Titulaire (Sciences de l'éducation), Université Norbert Zongo à Koudougou (Burkina Faso)

RAFFIN Fabrice, Maître de Conférences (Sociologie/Anthropologie), Université de Picardie Jules Verne (France)

VALLEAN Tindaogo, Professeur Titulaire (Sciences de l'éducation), Ecole Normale Supérieure de Koudougou (Burkina Faso)

Comité de lecture

LOUSSAKOUMOUNOU Alain Fernand Raoul, Maître de Conférences (Grammaire et Linguistique du Français), Université Marien Ngouabi (Congo)

MASSOUMOU Omer, Professeur Titulaire (Littérature française et Langue française), Université Marien Ngouabi (Congo)

NDONGO IBARA Yvon Pierre, Professeur Titulaire (Linguistique et langue anglais), Université Marien Ngouabi (Congo)

NGAMOUNSIKA Edouard, Professeur Titulaire (Grammaire et Linguistique du Français), Université Marien Ngouabi (Congo)

ODJOLA Régina Véronique, Maître de Conférences (Linguistique du Français), Université Marien Ngouabi (Congo)

SOMMAIRE

Le CEP, l'environnement scolaire et la décharge des directeurs d'écoles primaires au Bénin Agbodjinou Germain ALLADAKAN	1
Le travail des enfants : processus représentationnel des hommes et femmes à Cotonou Gildas ABI-KABEROU et Mèdèssè Mèmèdé Trinité HOUNGNON	17
Médiation des simulateurs pour l'apprentissage de l'activité de diagnostic en automobile Landry NDOUMATSEYI BOTONGOYE	29
Enseignement de la logique mathématique dans l'enseignement secondaire au Burkina Faso : état des lieux et perspectives Timbila SAWADOGO, Kirsi Jean-Pierre DOUAMBA et Borémavé Cyrique BOMBIRI	31
L'ORANA et la mission de l'éducation de base au Sénégal : cas de Badiana (1953 -1954) Idrissa MANGA.....	43
Stratégies d'adaptation des adolescents orphelins transférés à des membres de la famille élargie en Côte d'Ivoire Yogblo Armand GROGUHÉ.....	57
La formation initiale des enseignants du primaire face à l'acquisition des compétences dans l'enseignement des sciences Amadou Yoro NIANG	69
Le sens des responsabilités dans les organisations : apprentissages pour l'administration scolaire Charles Karosy BAMOUNI	83
Perception sociale et inobservance des mesures barrières contre la covid-19 dans les communes dites populaires à Abidjan Cyrille Julien Sylvain YORO et Yacouba BALLO	91
La pratique de l'évaluation formative dans le processus d'enseignement /apprentissage de l'expression écrite en classe de 4ème Chris Poppel LOUYINDOULA BANGANA YIYA, Richard Bertin NGOLO et Regina Véronique ODJOLA.....	104

Le sens des responsabilités dans les organisations : apprentissages pour l'administration scolaire

Charles Karosy BAMOUNI, École Normale Supérieure (Burkina Faso)

E-mail : karosy@hotmail.ca

Résumé

Cette contribution théorique concerne les pratiques de gestion fondée sur le sens des responsabilités éthiques dans les organisations. Plus spécifiquement, elle précise certaines dimensions du sens des responsabilités, les modalités de son développement, son importance et ses lignes directrices. Elle offre un cadre conceptuel du sens des responsabilités éthiques, établit les distinctions qui s'imposent et souligne en quoi les connaissances dans ce champ d'étude s'avèrent significatives pour l'apprentissage des gestionnaires de l'administration de l'éducation.

Mots-clés : sens, responsabilité, éthique, organisation, administration, éducation.

Abstract

This theoretical contribution concerns management practices based on the sense of ethical responsibilities in organizations. More specifically, it specifies certain dimensions of the sense of responsibility, the modalities of its development, its importance and the guidelines. It offers a conceptual framework of the sense of ethical responsibility, establishes the necessary distinctions, and highlights how the knowledge in this field of study is significant for the learning of managers in education administration.

Keywords: meaning, responsibility, ethics, organization, administration, education.

Introduction

Les innovations managériales aboutissent bien souvent à une actualisation des rôles, des responsabilités et des compétences (R. Jacob et A. Michel, 2020) des responsables hiérarchiques. La première exigence qui s'impose aux dirigeants, dans ces nouvelles configurations organisationnelles, est alors d'appréhender avec discernement le sens de responsabilités dans l'action individuelle. Ces réformes impliquent une évolution du sens des responsabilités des gestionnaires dans les organisations et ont un impact sur de différents supérieurs hiérarchiques (D. Alis et V. Fergelot, 2012).

Cet article s'inscrit dans une démarche de compréhension du sens des responsabilités dans les organisations. Il souhaite prolonger la réflexion sur les fondements du sens des responsabilités. Il questionne le sens des responsabilités des gestionnaires dans les organisations et singulièrement au sein des administrations de l'éducation. Quel sens des responsabilités doivent-ils maîtriser ? Comment développer le sens des responsabilités ? Envers qui ? Quel apprentissage il est possible de faire dans le domaine de l'administration scolaire ? Autant de questions auxquelles cette contribution tente de répondre en vue de renforcer le sens des responsabilités des gestionnaires en administration scolaire. Les prochaines sections proposent une synthèse des fondements du sens des responsabilités, les divers aspects de la responsabilité éthique professionnelle et les implications pour un cadre de l'administration scolaire.

1. Problématique

La notion de responsabilité touchant les droits et les devoirs de l'individu au sein d'un espace de normes variables et plurielles est devenue problématique (F. Gagnon, 2006). En effet,

c'est une notion à diverses acceptions selon différents auteurs. Que veut dire être responsable ou irresponsable de ses actes ? Que veut dire se sentir responsable ? Ces questions sont étroitement liées aux objectifs de cet article. La question du sens des responsabilités se pose dans les rôles et les statuts des dirigeants. Cette recherche s'intéresse davantage à la manière dont il peut être sous-entendu dans sa conception pour mieux comprendre ses caractéristiques, ses attributs et ses implications.

De toutes les publications examinées jusqu'ici, le sens des responsabilités dépend « des valeurs et des dispositions personnelles de chaque individu » et constitue une condition essentielle à la réussite individuelle et collective (G. Gagnon, 2021). L'idée de responsabilité et de risques au sens juridique du terme constitue une source de non-motivation à assumer des fonctions de responsabilités (J.-P. Obin, 2018). Cependant, plus on accorde une autonomie aux collaborateurs, plus on accroît leur engagement, leur sens des responsabilités se développe.

Cet article propose d'aborder le sens des responsabilités éthiques dans ses aspects conceptuels afin d'éclairer les pratiques des gestionnaires en administration scolaire. Comment exercer ses missions en toute autonomie et liberté et en respectant les différentes dimensions du sens des responsabilités éthiques ?

1.1. Hypothèses/ Objectifs

Le sens des responsabilités dans les organisations présente un intérêt scientifique et peut contribuer à améliorer le développement du sens de responsabilités des gestionnaires en administration de l'éducation. De même, une bonne connaissance et compréhension du sens des responsabilités peuvent influencer le processus d'appropriation du sens des responsabilités dans l'institution éducative. S'interroger et réfléchir sur la responsabilité éthique de nos actes professionnels s'avèrent donc essentiel à la compréhension des comportements innovants en développement du sens des responsabilités. Dans cette réflexion critique, la responsabilité constitue une valeur importante, dans l'analyse des enjeux éthiques en administration publique. Elle relève d'une morale de l'incitation et non d'une logique de l'obligation ou de contrainte.

2. Cadre théorique

Cette partie présente le cadre théorique de cette contribution. À cet égard, elle aborde successivement les notions associées au concept de responsabilité.

2.1. Concept de responsabilité

La responsabilité est une notion complexe. Elle se situe toujours par rapport aux autres et comporte un double sens. Ainsi, selon B. Bouquet (2009), la responsabilité est à la fois morale et éthique. Chez cet auteur, la responsabilité éthique personnelle s'exerce librement et en pleine conscience. Elle ne peut être dissociée de la liberté humaine. Elle vient du Latin *respondere* qui signifie obligation de « répondre », se porter « garant », lui-même issu de *spondere*, promettre. Ce double sens étymologique permet de définir le responsable comme : celui qui mène les actions pour lesquelles il s'est engagé et celui qui est en mesure de répondre de ces mêmes actions. Pour E. Levinas (1973) la responsabilité résulte d'un examen conscient du rapport à l'autre. Pour lui « dans une expérience de responsabilité, nous sentons que nous n'avons pas le choix. L'autre me met en demeure de répondre [...] c'est un virement de liberté [...] en responsabilité » (p.105). De ce point de vue, l'absence de choix impose le devoir de responsabilité. La notion de responsabilité ne peut être dissociée de celle d'autonomie (I. Eyland, 2020) et elle renvoie à des intentions ou à des potentialités (H. Arendt, 2005).

Chez D. Puccio-Den (2017), la responsabilité est une notion juridique, un concept philosophique, une pratique qui vise à établir un lien entre un individu et des actes qui sont attribués. Il est évident que dans cet article, nous nous intéressons à la dimension philosophique du concept, à savoir la connaissance du bien et du mal et la liberté. Elle a ici un sens éthique,

celle pour autrui, qui en appelle à ma sollicitude, fondée sur ma liberté et l'attention bienveillante (E. Prairat, 2012). De ce point de vue, la responsabilité entendue ici comme liberté permet à l'homme d'être responsable de l'Autre, de respecter les droits de l'Autre. Comme le dit Dostoïevski que E. Levinas (1905-1995) aime citer : « nous sommes tous responsables de tout et de tous et moi plus que les autres ». La responsabilité telle qu'elle est définie par plusieurs auteurs dénote le courage d'assumer, mais aussi la conscience de nos actes. Elle a un « caractère de moins en moins normatif et de plus en plus contingent, donc pluriel » et elle est à la fois « des tâches à partager [...] une signification » (F. Saillant et E. Gagnon, 2001).

2.2. Responsabilité juridique et responsabilité éthique

Sans entrer dans le débat scientifique et les controverses sur la responsabilité, cette analyse circonscrit la responsabilité juridique et éthique telle que nous l'appréhendons dans les lignes qui suivent.

D'un côté, la responsabilité juridique fait référence à l'obligation de répondre de ses actes et de ceux des personnes dont on a la charge par action ou omission. Se distingue alors de la responsabilité, la notion philosophique, à savoir la connaissance du bien et du mal et la liberté (D. Puccio-Den, 2017). Le concept de responsabilité juridique s'appuie sur l'idée d'accomplir « [...] une mission confiée, sous la forme d'une tâche à accomplir selon des règles » (P. Ricœur, 1991b).

D'un autre côté, la responsabilité éthique s'apprécie en termes de conscience individuelle qui oriente les actes des êtres humains (I. Eyland, 2020). Mais c'est aussi un sens du devoir de chaque professionnel dans l'exercice des fonctions dans l'administration publique. Chez Paul Ricœur (1991a), l'éthique désigne « ce que la personne estime bon de faire ». En d'autres termes, la responsabilité éthique repose sur des normes et des modes d'action non absolues, mais relatives à chaque situation et/ou circonstance (P. Ricœur, 1995). Si l'on suit ce raisonnement, on peut affirmer que la responsabilité éthique constitue la recherche de la bonne manière d'agir selon le contexte et en fonction des circonstances. De même, le caractère éthique d'une responsabilité est étroitement lié à la manière d'agir et non à la nature de la responsabilité. L'éthique réfère donc aux principes qui guident l'action dans un contexte donné. La responsabilité éthique devient le facteur déterminant pour dire d'une personne qu'elle a le sens des responsabilités.

2.3. Sens des responsabilités

Selon H. Arendt (2009), le sens des responsabilités varie. Dans sa conception de la pensée avec l'action, elle écrit ceci « Aux questions particulières, il faut des réponses particulières » (p.5). Cette conception s'adresse à un vaste public, dont les professionnels. Pour elle, la réflexion doit précéder toute action humaine. En d'autres termes, elle distingue la pensée de l'action. La pensée est réflexion sur soi, tandis que l'activité d'agir requiert la compagnie des autres. De même, les actes sont déterminés de façon contingente par les réactions des autres, face à ce que nous avons l'intention d'accomplir. Ici, la pensée de Arendt est proche de celle de Kant sur la liberté de notre motivation à agir. Ainsi, il estime que l'expérience de la liberté s'actualise dans le processus d'initiative. En ce sens, le sens de l'action, si elle en a un, doit se trouver en elle-même. On assiste en fait à la construction d'une pensée réflexive.

En effet, dans les conduites professionnelles, avoir un sens de responsabilité c'est un pouvoir d'engagement de mesurer la portée d'une action, de saisir la portée de nos actes, d'assumer nos actions, de se soucier de la qualité de son travail, de ses paroles et de ses actions. Dès lors, les conduites individuelles des dirigeants s'appuient sur un mode de gestion contraignante. En d'autres termes, ce mode de gestion signifie que le sens des responsabilités doit garantir l'agir du dirigeant (F. S. Dérubé, 2007) et contribuer à la transformation profonde de son rôle, de sa façon de penser (De Smet, 2018) et d'agir. En résumé, il apparaît que le sens

des responsabilités est subjectif, car il est fonction des individus, de leur expérience, du contexte et des processus d'attribution de sens que M. G. Pratt et B. E. Ashforth (2003) appellent *sensmaking*.

Avoir un sens des responsabilités éthique, c'est assumer ses actes, se soucier de la qualité de son travail, de ses actions, assumer la responsabilité de ses erreurs et apprendre de ses erreurs. Somme toute, faire preuve de sens des responsabilités signifie que l'on doit assumer la plénitude de ses responsabilités envers le public, ses collaborateurs, soi-même et sa profession. Il en est de même pour les administrateurs de l'éducation.

2.3.1. Développer son sens des responsabilités

Le développement de son sens des responsabilités met l'accent sur le respect de la dignité de la personne, le principe de bienveillance et de justice (B. Bouquet, 2009). Certains auteurs soulignent clairement la nécessité de donner une grande marge de manœuvre aux collaborateurs; de les encourager à réfléchir et à trouver par eux-mêmes les moyens de réussir (G. Gagnon, 2021). V. Rousseau et C. Aubé (2020) insistent sur le transfert direct d'autorité et de responsabilités aux membres de l'équipe, le renforcement de leur motivation au travail et la création « des conditions qui accroissent le sentiment de contrôle des subalternes ». De toute évidence, développer son sens des responsabilités c'est soutenir l'autonomie et le développement professionnel des collaborateurs. Cette valorisation de l'autre et de ses besoins devient prioritaire (G. Kiss, 2016).

Dès lors, l'enjeu du développement de son sens des responsabilités individuelles est une condition qui confère à l'individu le sentiment d'une responsabilité partagée, un pouvoir à s'approprier certaines compétences sociales, éthiques et morales. Ce faisant, en partant de la notion philosophique de responsabilité éthique, le gestionnaire doit observer des pratiques diversifiées, selon le rôle, le statut des différents acteurs et le contexte. Ces trois dimensions nous paraissent essentielles dans le champ spécifique de l'administration scolaire. Dans ces conditions, le cadre hiérarchique se doit d'appréhender avec discernement envers qui il doit exercer le sens de responsabilités. Pour cela, la section suivante s'interroge sur les identités professionnelles que l'on doit exercer le sens des responsabilités.

2.3.2. Envers qui exerce-t-on le sens des responsabilités ?

D'une certaine façon, avoir le sens des responsabilités revient à pouvoir répondre de ses actions. Mais envers qui en répond-on ? La plupart des textes théoriques distinguent deux figures envers lesquelles on est responsables au sein des organisations bureaucratiques : le sens des responsabilités envers les autres (H. Jonas, 1990 ; F. Piron, 2000) et le sens des responsabilités envers soi.

Sans gloser longuement, on peut noter que le sens des responsabilités dans la gestion s'exerce envers les collègues, les supérieures hiérarchiques et les subordonnées. Le sens des responsabilités ne peut être dissocié du pouvoir. Plus on occupe un rang élevé dans la hiérarchie, plus les responsabilités sont nombreuses et plus il est indispensable d'avoir le sens des responsabilités envers autrui. La responsabilité envers autrui se traduit donc par un engagement professionnel, le souci de l'autre, la capacité à traduire le sens et à proposer un cadre structurant et l'action « juste » (B. Bouquet, 2009). Comme le définit E. Levinas (1982), autrui est une personne, un être libre ayant une conscience, une dignité et une fin en soi.

À l'inverse, le sens des responsabilités envers soi est lié étroitement aux valeurs que chacun porte. En effet, ces valeurs peuvent entrer en conflit entre elles ou avec celles des autres. Dans ce cas, avoir le sens de responsabilités envers soi-même permet d'éviter les conflits de valeurs qui peuvent nuire à l'estime de soi et au bien-être au travail.

2.3.3. Atouts du sens de responsabilité

L'idée de sens des responsabilités influence la façon dont les autres nous voient et dont nous voyons nous-mêmes. Dès lors, il a un effet sur les relations professionnelles et sociales, la réputation, la carrière, le bien-être au travail et l'estime de soi. De même, le sens des responsabilités est un facteur d'efficacité et conduit l'individu à s'impliquer dans sa mission et à faire face aux défis (G. Gagnon, 2021). À ce titre, il permet à l'individu ayant le sens de responsabilité d'agir avec discernement, d'être efficace et de s'épanouir. De même, les gens accordent de plus en plus une importance au sens de leur travail (V. Rousseau et C. Aubé, 2020). Dès lors, les impliquer dans leurs missions professionnelles s'avère légitime. Tout comme le sens qu'on donne à sa vie, le sens de responsabilités engendre un sentiment de sérénité, de dignité, améliore la réputation, le bien-être, la carrière et raffermis les relations professionnelles (V. Rousseau et C. Aubé, 2020). À partir de ces connaissances, que peut-on retenir comme résultats tangibles de cette contribution ?

3. Approche méthodologique

Cette étude théorique s'inscrit dans une démarche qualitative interprétative des publications francophones sur le sens des responsabilités éthiques dans les organisations. Elle se caractérise par « l'intention de connaître, de comprendre, d'expliquer » et d'interpréter les avancées théoriques (C. Gohier, 1998, p. 271) dans ce domaine du comportement organisationnel.

L'herméneutique peut être définie comme l'art d'interpréter les textes et vise moins la persuasion que « d'ouvrir l'imagination » (P. Ricœur, 1986) et la découverte de nouvelles dimensions (S. Martineau, D. Simard et C. Gauthier, 2001). Ainsi, l'herméneutique est une réflexion profonde sur la compréhension dans une recherche théorique. L'analyse des différentes publications s'est faite à partir de lectures critiques afin de s'imprégner des connaissances acquises sur la problématique qui est le nôtre. La prochaine section présente les implications et les apprentissages pour les gestionnaires en administration de l'éducation.

4. Réflexion et discussion

Les principaux axes de la réflexion théorique abordent les éléments qui apparaissent pertinents et transposables dans un processus de développement du sens des responsabilités en administration de l'éducation.

4.1. Apprentissages pour l'administration scolaire

À partir de la littérature ci-dessus, on observe que l'expression « le sens de responsabilité » s'inscrit dans un univers sémantique qui varie d'un contexte à l'autre. Avoir le sens de responsabilité ne signifie pas toujours la même chose. Quelles peuvent être alors, les réalités que recouvre le sens de responsabilité éthique en administration de l'éducation ?

Légitimer le sens des responsabilités implique que les gestionnaires en administration de l'éducation doivent intégrer des principes et des visées éthiques dans leur comportement individuel et professionnel. Dans ce sens, ils doivent avoir une conscience éthique, à savoir s'interroger systématiquement sur la valeur éthique de leurs actes ; assurer un traitement juste, équitable et impartial de toutes les personnes concernées par une situation ; traiter les personnes et les collaborateurs avec respect et dignité. Pour ce faire, des valeurs personnelles telles que l'honnêteté, la loyauté, l'intégrité et le respect de soi doivent guider leurs actions.

Dans cette optique, il devient important de questionner son agir professionnel. Est-ce juste ? Est-ce bien ? De prendre une telle décision ? En ce sens, il doit prêter attention aux états psychologiques comme la confiance, l'espoir et la résilience. La confiance suppose qu'il doit croire à la capacité du personnel à accomplir les tâches qui lui sont confiées. L'espoir réside dans la confiance que l'on porte à une personne et à sa capacité à se fixer un objectif et à

s'organiser pour l'atteindre. L'optimisme se traduit par le fait qu'un individu a suffisamment confiance de lui-même pour agir dans le sens du bien. Finalement, la résilience c'est la capacité d'adaptation d'une personne aux situations qui se présentent à elle dans sa vie professionnelle.

Dans un autre sens, le développement du sens de responsabilités comme instrument de gestion touche une dimension importante du comportement dans les organisations. Ce choix doit conduire la personne à une réflexion approfondie. Agissant avec le sens des responsabilités, dans l'administration scolaire, il est essentiel que le gestionnaire ait une oreille attentive et soit à l'écoute de ses collaborateurs. À partir de ces bases, il est tenu d'être un individu ayant le sens de responsabilités, d'être un homme responsable de soi et vis-à-vis des autres ; de créer les conditions qui permettent à chacun de faire des choix responsables, d'anticiper les conséquences de ses actes.

Dans le même ordre d'idées, il doit valoriser l'estime de soi et le sentiment de compétence de ses collaborateurs, définir clairement les valeurs qui doivent orienter les actions et les jugements des individus avec qui il interagit. Au nombre des valeurs à promouvoir, il doit être ouvert d'esprit, honnête, respectueux et créatif. Cette capacité du gestionnaire à construire son sens des responsabilités et à s'engager dans une relation de collaboration envers les collègues, la hiérarchie et les subordonnés peut améliorer les liens professionnels, la confiance envers les collaborateurs.

En effet, le sens donné à sa responsabilité individuelle envers les membres de l'organisation et lui-même peut contribuer au bon fonctionnement de l'administration scolaire et inspirer la confiance. La mise en place d'une gouvernance scolaire fondée sur le sens de responsabilités implique également un engagement et une adhésion à un nouveau modèle de prise de décision. Celle-ci nécessite d'avoir une éthique du service, une connaissance étendue des implications de ses actions dans son environnement, d'être conscient et réfléchi.

Ainsi, faire appel à son sens de responsabilités inscrit les actes des gestionnaires dans la sphère de l'action concertée, avec l'aide d'autrui. Sans une telle obéissance, un tel consentement tacite, il serait difficile d'exercer son sens des responsabilités. Ces transformations peuvent contribuer à mieux prévoir et prévenir les risques possibles associés aux actes administratifs et à l'amélioration de la responsabilité publique, dans l'exercice du pouvoir. À l'inverse, si la gestion n'est pas centrée sur le sens des responsabilités, il peut en résulter des conséquences graves pour la structure et le gestionnaire lui-même.

À l'évidence, le sens des responsabilités concerne l'individu dans sa singularité et les personnes concernées dans l'exercice de la gestion des administrations scolaires, à tous les niveaux hiérarchiques. Dès lors, agir avec un sens des responsabilités rend le gestionnaire responsable de ses actes. Finalement, le gestionnaire qui exerce son sens des responsabilités éthiques s'auto-contraint des conséquences de sa liberté d'agir.

Conclusion

Le sens des responsabilités, comme nous l'avons vu dans cette analyse théorique, peut jouer un rôle primordial dans les modes de pensées et les pratiques de gestion des gestionnaires dans les organisations publiques. Il apparaît clair qu'une attention particulière doit lui être accordée. Et pour être en mesure de développer son sens des responsabilités, le dirigeant doit naturellement s'engager dans de nouvelles quêtes de sens, de savoirs, de nouvelles valeurs et compétences.

À bien des égards, nous espérons que les résultats de cette contribution théorique inspireront les réflexions futures et transformeront les conduites des cadres dans l'administration scolaire. Des recherches de terrain pourront aborder plus finement les expériences des différents cadres au niveau central, intermédiaire et local concernant leur sens des responsabilités éthiques en fonction de leur réalité et de leur expérience. Cette comparaison

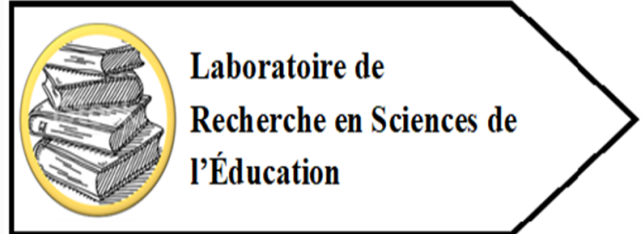
pourrait contribuer à une meilleure compréhension des modalités d'exercice de la responsabilité éthique dans l'administration de l'éducation.

Bibliographie

- ALIS, David; FERGELOT, Valérie. (2012). «Le rôle des cadres intermédiaires dans le processus de changement des collectivités publiques: pour un modèle dynamique de la construction de rôle». *Management International* 16(3), 25-37.
- ARENDDT, Hannah. (2005). *Responsabilité et jugement*. Payot.
- ARENDDT, Hannah. (2009). *Responsabilité et jugement, traduit de l'anglais par Jean-Luc Fidel*. Paris: Petite bibliothèque Payot.
- Bouquet, B. (2009). Responsabilité éthique du travail social envers autrui et envers la société: une question complexe. *ERES, Vie sociale* 3(3), 43-55.
- DÉRUBÉ, Fanchon Sophie. (2007). *Le principe responsabilité de Hans Jonas et la responsabilité sociale*. Montréal: Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal.
- EYLAND, Isabelle. (2020). «La notion de responsabilité». *Revue de la pratique avancée, vol 1, no 1*, 32-39.
- GAGNON, Ginette. (2022, septembre 6). *Comment responsabiliser vos collaborateurs ?* Récupéré sur Revuegestion.ca: [www;revuegestion.ca](http://www.revuegestion.ca)
- GOHIER, Christiane. (1998). «La recherche théorique en sciences humaines : réflexions sur la validité d'énoncés théoriques en éducation». *Revue des sciences de l'éducation, vol. 24, n° 2*, 267-284.
- JACOB, Réal; MICHEL, Gregory. (2020). *La gestion en mode matriciel et transversal et la gestion agile et organique dans les organisations: apprentissages pour la fonction publique québécoise*. Pôle santé HEC Montréal, 110 pages.
- JONAS, Hans. (1990). *Le principe de responsabilité: une éthique pour la civilisation technologique*. Paris: Cerf.
- KISS, Gabriella. (2016). La responsabilité d'autrui. *Revue Quart Monde*, 17-22.
- LEVINAS, Emmanuel. (1973). *De l'existence à l'existant 2è éd*. Paris: Vrin.
- LEVINAS, Emmanuel. (1982). *Ethique et infini, Dialogues avec Philippe Nemo*. Paris: Ed. Fayard.
- MARTINEAU, Stephane; SIMARD, Denis; GAUTHIER, Clermont;. (2001). «Recherches théoriques et spéculatives: Constructions méthodologiques et épistémologiques». *Recherches qualitatives, vol. 22*, 3-32.
- OBIN, Jean-Pierre. (2018). *Valeurs et éthique de la responsabilité*. ESENESR.
- PIRON, Florence. (2000). Responsabilité pour autrui et savoir scientifiques. *Ethique publique, vol.2 no 2*, 115-126.
- PRAIRAT, Eirick. (2012). La responsabilité. *Le Télématique* 2(42), 19-34.
- PRATT, Micheal Gerard; ASHFORTH, Blake. (2003). Forestering meaningfulness in working and at work. Dans K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn, *Positive organizational Sholarship: Fonndations of a New Discipline* (pp. 309-327). Brret-Kochler.
- PUCCIO-DEN, Deborah. (2017). «De la responsabilité». *L'Homme* 223-224, 5-32.
- RICOEUR, P. (1986). *Du texte à l'action. Essais d'herméneutique II*. Paris: Seuil.
- RICOEUR, Paul. (1991a). *Ethique et morale*. Paris: Le Seuil.
- RICOEUR, P. (1991b). *Autour du politique*. Seuil.

ROUSSEAU, Vincent; AUBÉ, Caroline;. (2020). Le leadership d'habilitation: une clé pour motiver les équipes. *Gestion*.

SAILLANT, Francine; GAGNON, Éric. (2001). Responsabilité pour autrui et dépendance dans la modernité avancée. Le cas de l'aide aux proches. *Lien social et politiques*, no 46., 55-69.



LAKISA, est une revue semestrielle à comité scientifique et à comité de lecture des sciences de l'éducation du Laboratoire de Recherche en Sciences de l'Éducation (LARSCED) de l'École Normale Supérieure de l'Université Marien Ngouabi (Congo). Elle a pour objectif de promouvoir la Recherche en Éducation à travers la diffusion des savoirs dans ce domaine. La revue publie des articles originaux dans le domaine des sciences de l'éducation (didactique des disciplines, sociologie de l'éducation, psychologie des apprentissages, histoire de l'éducation, ou encore philosophie de l'éducation...) en français et en anglais. Elle publie également, en exclusivité, les résultats des journées et colloques scientifiques.

Les auteurs qui soumettent des articles dans la revue *LAKISA* sont tenus de respecter les principes et normes éditoriales CAMES de présentation d'un article en Lettres et Sciences Humaines (NORCAMES/LSH) ainsi que la typographie propre à la revue.

L'ensemble des articles publiés dans la revue *LAKISA* sont en libre accès (accès gratuit immédiat aux articles, ces articles sont téléchargeables à toutes fins utiles et licite) sur le site internet de la revue. Cependant, les opinions défendues dans les articles n'engagent que leurs auteurs. Elles ne sauraient être imputées aux institutions auxquelles ils appartiennent ou qui ont financé leurs travaux. Les auteurs garantissent que leurs articles ne contiennent rien qui porte atteinte aux bonnes mœurs.

Laboratoire de Recherche en Sciences de l'Éducation (LARSCED)
École Normale Supérieure (ENS)
Université Marien Ngouabi (UMNG)

ISSN: 2790-1270 / en ligne
2790-1262 / imprimé

Éditeur : LARSCED

www.lakisa.larsced.cg
revue.lakisa@larsced.cg
revue.lakisa@umng.cg

BP : 237, Brazzaville-Congo