

# LE PARTAGE DE RESPONSABILITÉ : QUELS FACTEURS POUR RÉUSSIR L'ÉQUILIBRE FRAGILE ?

---

**Antoine Yazigi**

# Plan

- Le partage de responsabilité: pourquoi?
- Concepts et valeurs accompagnant la responsabilisation
- Equilibre fragile
  - Les collaborateurs
  - Les supérieurs hiérarchiques
  - Les mécanismes de responsabilisation et de redevabilité
  - Le contexte institutionnel
- Conclusion
- Références bibliographiques

## S'engager dans un partage de responsabilité est incontournable

- Car le nombre de vocations est de plus en plus limité alors que les besoins sont de plus en plus importants.
- Car les collaborateurs sont de plus en plus compétents et engagés
- Car il est absurde de croire que des personnes non responsables peuvent faire grandir des enfants responsables et autonomes

## La responsabilité ne vient pas seule ...

- On n'est responsable que des décisions prises d'une façon autonome et libre.
- Le partage de **responsabilité** ne peut être vécu sans accorder d'avantage **d'autonomie** et de **liberté décisionnelle**

## La responsabilité ne vient pas seule ...

Autonomie et  
Liberté  
décisionnelle



Redevabilité

## 3 concepts soutiennent la responsabilisation

- **La redevabilité** (accountability)

(C. Maroy)

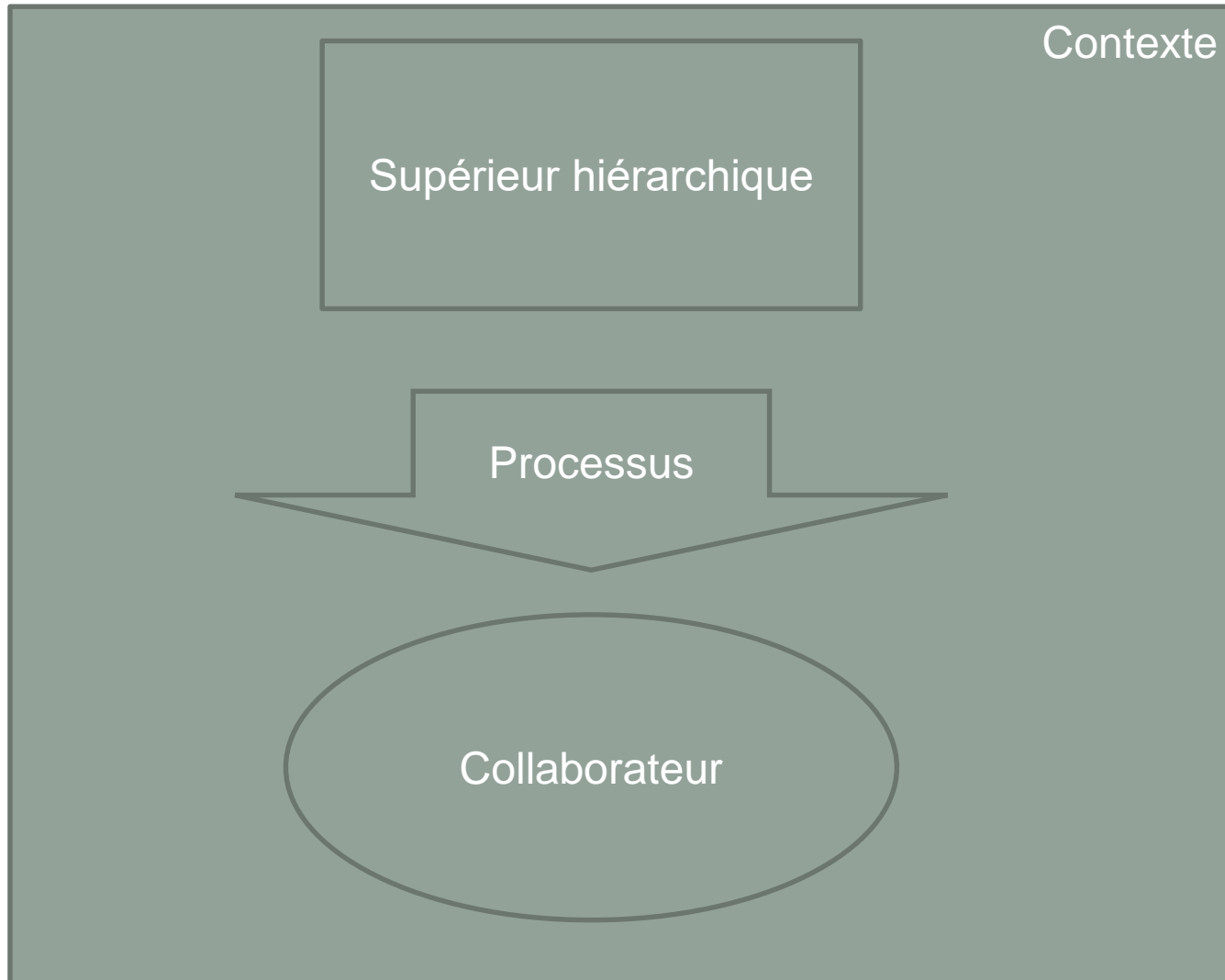
- **L'appartenance**

(Gould, Modèle de Caron)

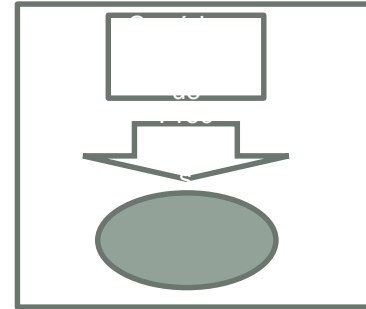
- **Le développement professionnel**

(N. Mons et V. Dupriez)

# Un équilibre fragile à 4 éléments



## L'équilibre fragile du partage de responsabilité: les collaborateurs



- Enjeu 1: Ils possèdent des profils de compétence différents.
- Enjeu 2: Ils ont des niveaux d'appartenance différents

*Un faible partage de responsabilité avec des collaborateurs compétents et montrant un sens d'appartenance fort, (de plus en plus nombreux dans nos institutions), résulte en une frustration et démotivation de ces derniers.*

*On entend alors des propos de genre:*

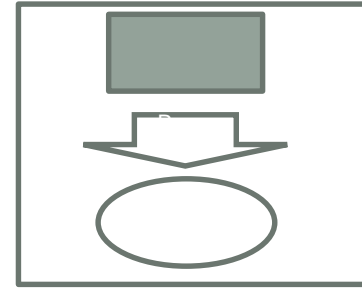
*« Je fais ce qu'on me demande de faire »*

*« Je ne vais pas être plus royaliste que le roi »*

*« Après tout cette institution ne m'appartient pas »*



## L'équilibre fragile du partage de responsabilité: les supérieurs hiérarchiques

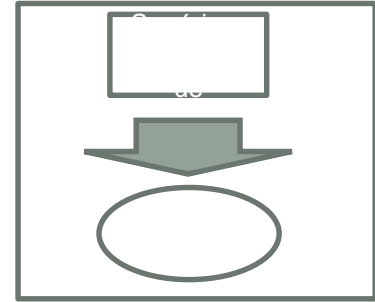


- Enjeu 1: Ils sont souvent « propriétaires »
- Enjeu 2: Ils ont des profils de compétence différents et de styles managériaux différents
- Enjeu 3: Ils agissent dans le cadre d'une durée déterminée (Mandat)

Les profils personnel des chefs qui se succèdent ne sont pas les mêmes

*Il suffit qu'un chef "utilise son pouvoir" de "propriétaire" pour entraver le développement de la culture de responsabilisation donc d'autonomie et de redevabilité envers les parties prenantes.*

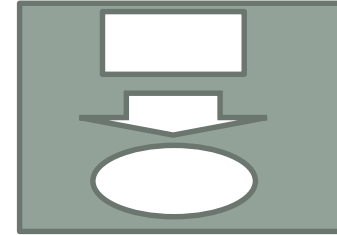
## L'équilibre fragile du partage de responsabilité: les mécanismes de délégation



- Dans la majorité de nos institutions, les mécanismes de délégation et de redevabilité ne sont pas encore bien installés

*La redevabilité est encore envers la personne du chef et non envers les parties prenantes. Les chefs d'établissement ne font pas exception à ce phénomène.*

## L'équilibre fragile du partage de responsabilité: la culture institutionnelle



- Les projets éducatifs des groupes scolaires se centrent sur les valeurs et dispositifs et objectifs éducatifs et ne traitent pas le modèle de gouvernance précisant la place des partenaires dans le système visant la pérennité du fonctionnement des institutions au delà des changements des personnes des chefs.

*Nous recrutons souvent les partenaires sans précisions quant aux attentes et conditions en termes de responsabilisation.*

*Nous formulons peu les conditions de redevabilité et d'autonomie décisionnelle. nous explicitons encore moins nos attentes en termes d'évolution et comment, année après année nous cherchons à ce qu'ils soient d'avantage responsabilisés.*

# Conclusion

- S'engager dans un partage de responsabilité est incontournable
- Principaux enjeux
  - Sélectionner, former, accompagner et évaluer les collaborateurs
  - Mettre en place des structures de gouvernance sur base d'autonomie et de redevabilité
  - Accompagner les chefs dans leur prise de risque et leur lâcher prise
    - Risque de « reprendre de zéro » avec chaque nouveau collaborateur, d'avoir à moduler en fonction du profil de chaque équipe
    - Risque que l'expérience de partage ne réussisse pas
    - Risque du lâcher prise et de l'impression de perte de pouvoir
- Il reste que nos systèmes sont invités à nourrir continuellement cette culture. C'est à travers une posture managériale « adulte » que le chef, soutient ses équipes dans leur autonomie et leur développement.

## Références bibliographiques

- **L'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE)** Une stratégie de soutien au développement pédagogique des enseignants ? Denis Berthiaume, Jacques Lanarès, Christine Jacqmot, Laura Winer et Jean-Moïse Rochat 2011
- **Situational leadership** – Ken Blanchard 1998
- **Psychologie du sport et de l'activité Physique**: Modèle de Caron. In Weinberg R.S. , Gould, D. 1997
- **Leadership and gouvernance in higher education** – Bergan, Polak, Kohler, Purser, Vukasovic- 2011
- **Professionalisme enseignant et politiques de responsabilisation** Dutercq Yves & Maroy Christian 2019
- **Les politiques d'accountability** : Responsabilisation et formation continue des enseignants NATHALIE MONS ET VINCENT DURPIEZ 2010

**Merci de votre attention**

[antoine.yazigi@gmail.com](mailto:antoine.yazigi@gmail.com)