



Comment déléguer pour mettre en place une responsabilité en partage ?

UNETP - 6 avril 2023

Penser la responsabilité dans l'exercice d'une mission aujourd'hui

art. 110 Chaque salarié est responsable du travail qui lui est confié. Dans la claire reconnaissance de cette responsabilité s'enracinent la **dignité professionnelle** et la possibilité d'un développement de la personne par son métier.

Statut de l'EC 2013

Chacun responsable là où il est !

Art.244 : Les fonctions de gouvernance sont au service de tous. Elles existent en vue du bien commun, pour dépasser la simple coexistence et la concurrence des intérêts particuliers. **Elle sont garantes de l'unité.**



L'ENSEIGNEMENT CATHOLIQUE SE MOBILISE POUR LA RESPONSABILITÉ EN PARTAGE

« Le pouvoir est le service, et il doit permettre à notre prochain de se sentir bien traité, selon sa dignité. Celui qui sert est l'égal de celui qui est servi. »
Pape François, *Evangelii Gaudium*, 2013

PRENDRE SOIN
Être responsable, c'est d'abord une attention à l'autre, une écoute, une disponibilité.

RISQUER
Être responsable, c'est s'engager en acceptant l'imprévu, le différent, en étant attentif à ce qui germe, en privilégiant le tâtonnement et l'esprit d'exploration.

RECONNAÎTRE, ÉCOUTER UNE PAROLE
Être responsable, c'est sortir de la culture de l'implicite et des non-dits et permettre que chacun, adulte et élève, puisse avoir une parole écoutée et reconnue.

PARTAGER
Être responsable, c'est être situé et relié, en refusant de s'enfermer dans un exercice solitaire, parce que la responsabilité est aussi donnée, confiée, reçue. Elle n'est jamais la "propriété" de celui qui l'exerce.

S'OUVRIIR
Être responsable, c'est s'ouvrir au monde pour le comprendre et agir sur lui.

FAIRE CONFIANCE
Être responsable, c'est donner à l'autre un réel espace de liberté, de créativité et d'initiative.

TÉMOIGNER
Être responsable, c'est une attitude, une façon de faire et une manière d'être qui se nourrissent d'abord d'une intériorité.

S'ENGAGER
Être responsable, c'est construire un horizon partagé, fondé sur le principe de la dignité de la personne, de sa liberté et de sa capacité d'engagement.

PERMETTRE LA PRISE DE DISTANCE
Être responsable, c'est s'appuyer sur la relecture de l'action et des engagements, c'est permettre l'esprit critique, le questionnement, c'est construire des manières de rendre compte et de partager ce qui a été vécu.

S'INSCRIRE DANS LA DURÉE
Être responsable, c'est agir dans la durée, en résistant au zapping et à la dispersion. C'est faire vivre les continuités comme les évolutions nécessaires.

À VIVRE SANS MODÉRATION TOUTE L'ANNÉE !

enseignement-catholique.fr | @EnsCatho | Enseignement catholique France



Une École de l'hospitalité
Une École de l'explicitation
Une École du décroïsonnement
Une École de la participation

Des repères
Des principes d'action
Des questions et pistes de relecture

La responsabilité en partage :
 les engagements de l'Enseignement catholique

une école

- de l'hospitalité
- de l'explicitation
- du décroïsonnement
- de la participation de tous

REENCHANTER L'ÉCOLE

TEXTE D'ORIENTATION VOTÉ PAR LE COMITÉ NATIONAL DE L'ENSEIGNEMENT CATHOLIQUE DU VENDREDI 28 JUIN 2019

→ Notre manière d'être ensemble dit quelque chose de notre projet



La responsabilité en partage

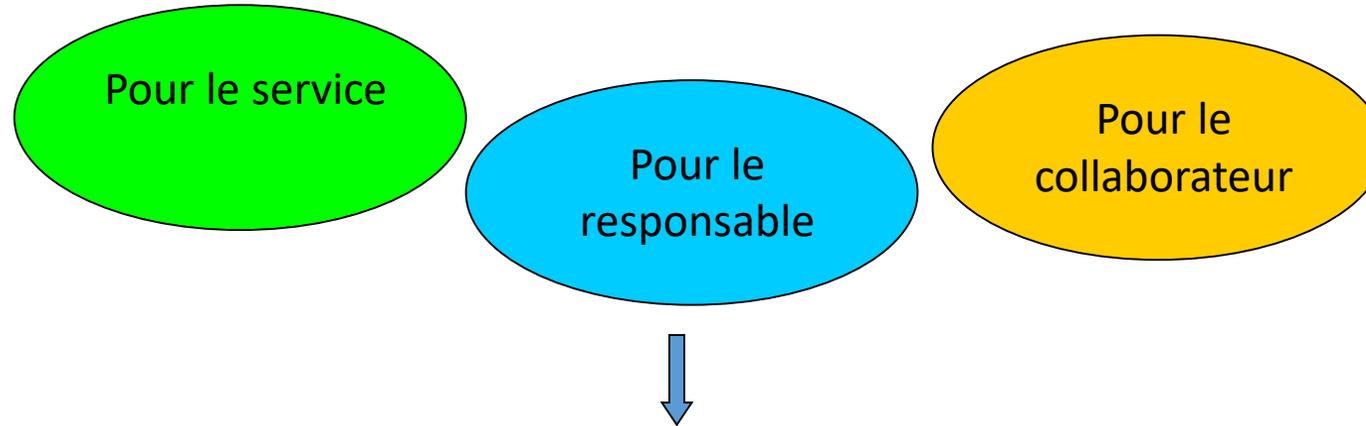


- Interroger notre rapport à la responsabilité et à l'autorité
 - La verticalité indispensable au sens et à la sécurité
 - L'horizontalité indispensable à la relation
- Penser le commun sans opposer logique individuelle et logique collective : articuler vision commune et autonomie des acteurs.
- Faire place à la créativité de tous

Organiser la subsidiarité

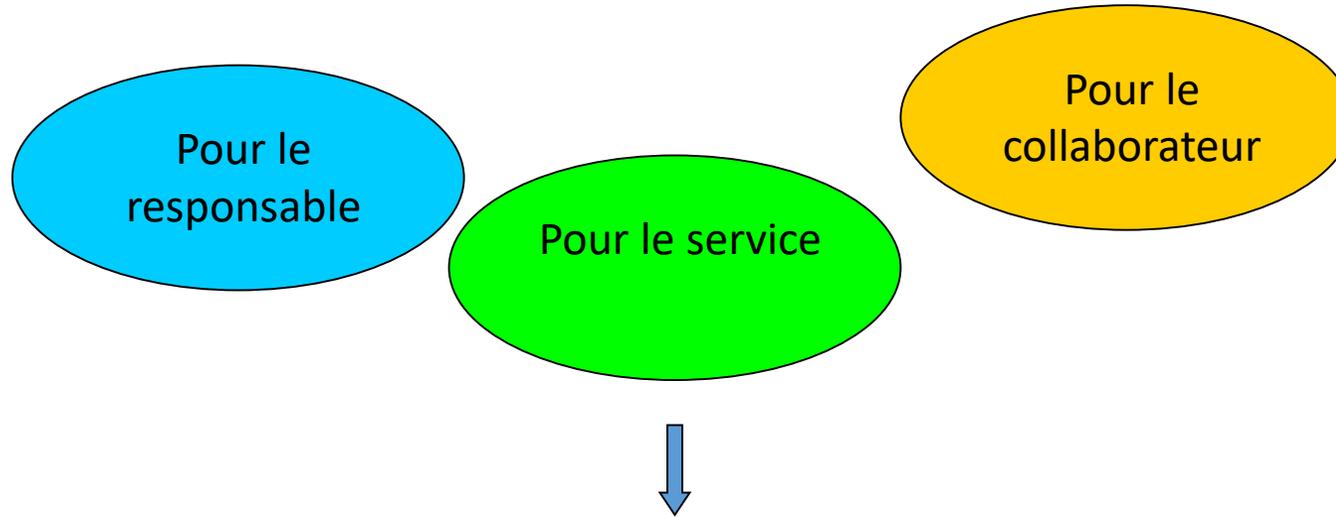
- La subsidiarité est un principe d'organisation.
 - La délégation est un moyen d'action, une composante active de la subsidiarité
- son pendant : la participation entendue comme contribution active et exercice d'une responsabilité

Pourquoi déléguer?



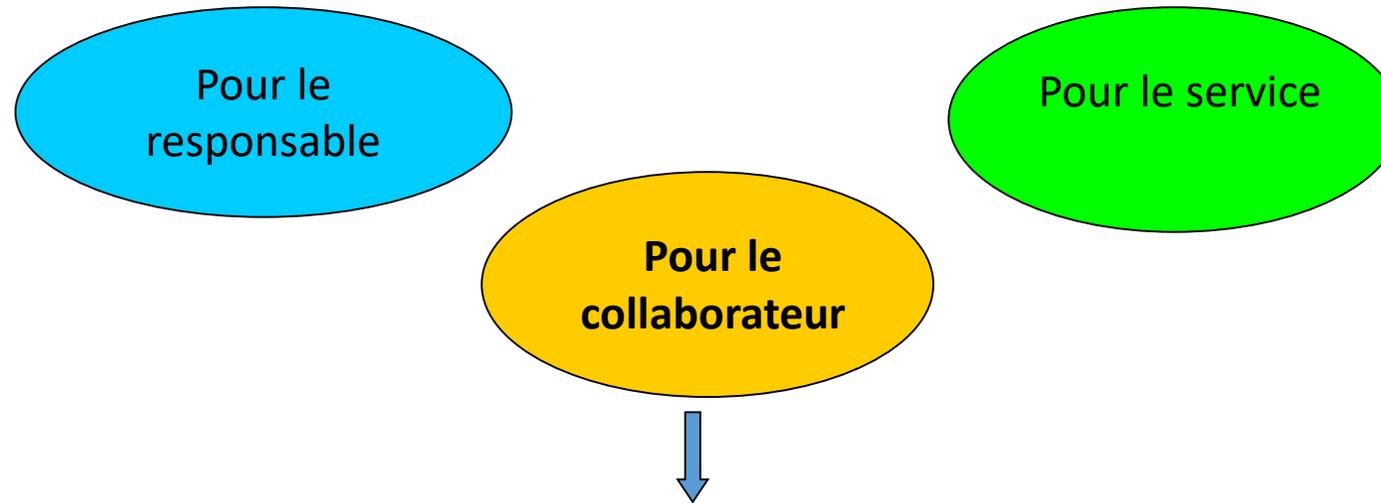
- Faire face à une **surcharge temporaire ou régulière de travail**
- Avoir du temps pour des **projets nouveaux**
- Se consacrer à des **activités de pilotage et de management**
- Augmenter les occasions de **développer ses collaborateurs**

Pourquoi déléguer?



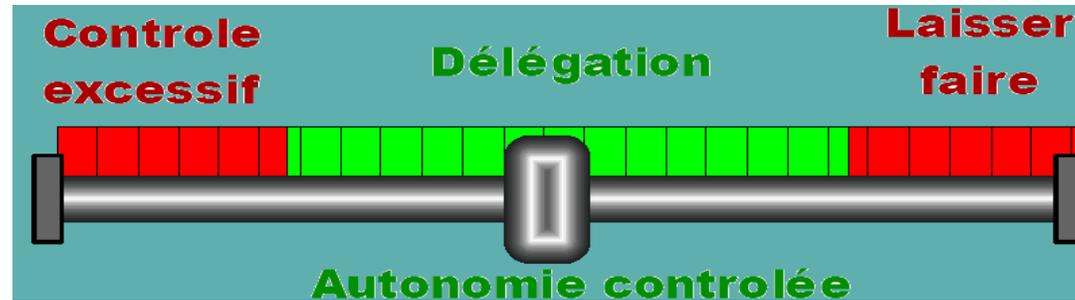
- Accroître la **réactivité du service**
- Briser la routine, instaurer une **dynamique de changement et de progrès dans l'équipe**
- Bénéficier d'un personnel plus motivé qui se **responsabilise et prend en charge les résultats**

Pourquoi déléguer?



- **Enrichir son travail** d'activités nouvelles
- **Apprendre et acquérir de nouvelles compétences** à partir d'une expérience de terrain
- Se développer, acquérir de l'autonomie, **prendre des responsabilités**
- **Progresser** dans un déroulement de carrière

Vraies et fausses délégations



Attribution de tâches	Délégation technique	Délégation de mission	Laisser faire
<p>Distribue sans donner de responsabilité</p> <p>Pas de prise d'initiative</p> <p>trop plein de tâches</p> <p>on se débarrasse des tâches ingrates</p>	<p>Délègue essentiellement l'expertise technique.</p> <p>Supervise de façon discontinue et aléatoire, donne des instructions en fonction de ses observations.</p> <p>Il laisse en fait peu d'initiatives</p>	<p>Délègue une mission complexe,</p> <p>Définit la zone d'autonomie du collaborateur et lui permet de réelles prises d'initiatives,</p> <p>Clarifie les éléments lui permettant de garder la maîtrise globale du processus.</p>	<p>Délègue et laisse toute autonomie à l'agent, ne contrôle rien et demande peu de retour d'information.</p> <p>Démissionne de ses responsabilités sous prétexte d'une confiance totale.</p>

Matrice pour identifier le contenu d'une délégation en fonction des compétences et des expériences du collaborateur

Compétences ++

Objectifs donnés
Penser tutorat
Laisser au délégué la proposition de la méthode
Dialoguer sur les moyens envisagés, le budget, le plan d'action
Penser dispositif de feedback régulier en cours d'exercice de la délégation

Laisser l'élaboration et la proposition des objectifs
Laisser le choix de la méthode
Laisser la détermination et la gestion des moyens
Laisser la détermination du budget dans une enveloppe convenue
Laisser l'élaboration du plan d'action
Penser dispositif de feedback en cas de besoin et en fin de cycle de la délégation

Expérience - -

Objectifs donnés
Penser formation
Penser tutorat
Imposer moyens, budget, méthode, plan d'action
Penser dispositif de feedback régulier en cours d'exercice de la délégation

Expérience ++

Laisser au délégué la proposition des objectifs à mettre en œuvre
Penser formation pour le délégué pour la mise en œuvre
Laisser au délégué le choix de la méthode
Dialoguer sur les moyens envisagés, le budget, le plan d'action
Penser dispositif de feedback régulier en cours d'exercice de la délégation

Compétences --

Tableau d'analyse de missions à déléguer

Actions à déléguer	Caractéristiques de chaque action (1)					Délégation pouvant être confiée à	Arguments Retenus (2)
	Connaissances à maîtriser	Techniques à maîtriser	Management	Conduite de projet	Capacité de communication		
Action 1							
Action 2							
Action 3							
...							

(1) Les caractéristiques peuvent ainsi aider à préciser les attendus de la mission confiée et à préciser les critères d'évaluation de la réalisation.

(2) Les arguments retenus peuvent aider à expliciter au collaborateur lors de l'entretien de proposition puis aux autres collaborateurs lors de la réunion d'installation ce qui a fondé ce choix