Fiche descriptive des expérimentations RECTEC+

Porteurs de l'expérimentation

Coordonnées du/des partenaires RECTEC+, porteur(s) de l'expérimentation (nom/institution/email de référence)
Christel Touraille, Christel.Touraille@region-academique-auvergne-rhone-alpes.fr GIPAL FORMATION – rectorat de Lyon

Coordonnées de l'accompagnateur/expert du projet RECTEC+ (nom/email)
Joëlle Pochelu, joelle.pochelu@ac-versailles.fr **Jean Claude Beacco**

Description du domaine d'activité visé par l'expérimentation et/ou lien avec les contextes du projet Ex : Universitaire (mobilité, VAE,…), entreprise privée, administration (publique, locale, territoriale,…)
Gestion des ressources humaines du GIPAL FORMATION : enrichissement de la conduite des entretiens professionnels à finalités d'évaluation annuelle, de recrutement, de confirmation de période d'essai.

I. Problématisation / Objet

Quels constats ou problèmes ont été identifiés ?

Pour ces types d'entretiens professionnels, il y a la dimension relative aux compétences techniques et transversales, par exemple dans la trame des entretien d'évaluation annuelle comme suit :
- Compétences relationnelles et sociales (travail en équipe, communication interne ou externe…)
- Compétences organisationnelles (planification, gestion du temps, classement…)
- Autres types de compétences (adaptation au changement, initiative...)

Les managers du GIPAL FORMATION n'ont pas de repère qui permettrait d'adopter un langage commun entre hiérarchiques et collaborateurs favorisant l'explicitation et l'échange sur les attentes concernant ces compétences transversales.
L'enjeu de la formalisation permettant l'objectivation est important afin de saisir le contexte de l'activité réelle et des compétences requises ainsi que les compétences réelles mobilisées par les agents. Cette mise en lumière permet d'adapter les missions confiées et leurs conditions de réalisation (autonomie, accompagnement…) ou d'envisager une mobilité interne.

Quel est ou quels sont les objectifs de l'expérimentation ?

Outiller les entretiens professionnels afin
- d'obtenir une appréciation précise des compétences requises par les postes et développées par les salariés qui occupent ces postes.
- de préciser les attentes implicites sur les postes, notamment pour le recrutement et l'intégration

Il s'agit d'une part de pouvoir accompagner le salarié ou adapter les missions confiées par rapport aux exigences du poste mais aussi de recueillir des éléments objectivant des possibilités de mobilités.

II. Contexte et dispositif d'expérimentation envisagé

1) Quelles sont les personnes (expérimentateurs et personnes visées par l'expérimentation) impliquées dans l'expérimentation (dénomination, caractéristiques, besoins et attentes) ?

Expérimentatrice GIPAL FORMATION : Christel Touraille, Conseillère en formation continue
Personnes concernées : personnels concernés par un entretien professionnel

2) Quelles sont les institutions impliquées dans l'expérimentation (dénomination, caractéristiques, besoins et attentes) ?

GIPAL FORMATION : GIP de l'académie de Lyon

3) Quel est l'échantillon de personnes impliquées dans l'expérimentation ?

Gestionnaire, 5 ans d'ancienneté, 40 ans (entretien annuel), formateur consultant, période d'essai, 55 ans (entretien de fin de période d'essai), formatrice consultante, 35 ans (entretien d'embauche et intégration)

4) Y a-t-il éventuellement un promoteur pour soutenir/encourager ces expérimentations ?

Directrice du GIPAL FORMATION

5) Quelles sont les ressources logistiques nécessaires pour l'expérimentation ?

Outils : Tableau référentiel des 8 niveaux RECTEC+
Tableau des caractéristiques des paliers

6) Quelle méthodologie est proposée pour l'utilisation du référentiel RECTEC+ ?

- Prise de connaissance approfondie de RECTEC+ par le manager : historique, fondements, démarche, carte et graduations
- Entretien d'embauche :
  - Précision des attendus sur le poste en situant les activités par rapport aux principales compétences mobilisées et à quel niveau (niveau d'embauche, niveau atteint en fin de période d'essai, niveau attendu à 6 mois : 3 étapes)
  - Croisement des attendus avec le CV, la lettre de motivation et les données recueillies pendant l'entretien
- Entretien annuel et intégration :
  - Présentation de la carte au collaborateur : pôles, axes, descripteurs, logiques de progression
  - Présentation de la démarche d'expérimentation
- Entretien annuel :
  - Auto positionnement personnel du collaborateur avec le choix d'activités particulière à décrire
  - Entretien d'explicitation sur les activités choisies et positionnement, échange sur les attendus du manager
- Intégration :
  - Présentation du poste avec les missions, les compétences et niveaux attendus, situation des attentes pour les 3 étapes
- Entretien de fin de période d'essai
  - En amont bilan par rapport aux attendus, explicitation des attendus, précision des objectifs à atteindre
  - Pendant l'entretien objectivation des échanges

III. Analyse de l'expérimentation

1) Comment s'est déroulée la préparation avec les acteurs impliqués ?

a) Comment a été présenté et perçu le référentiel avant l'expérimentation ?

Entretien annuel

Entretien de préparation en 3 étapes :

- Présentation de la carte (pôles, axes, descripteurs, logique)
- Echange sur le contexte général de travail du collaborateur
- Echanges sur des situations d'activité décrites par le collaborateur spontanément au fil de l'entretien
- Auto positionnement du collaborateur

Axes abordés dans le cadre de l'entretien d'expérimentation :

- Organiser son activité (6 situations de travail balayées)
- Agir face aux imprévus (1 situation de travail explorée)
- Gérer les données mathématiques (exemples de tâche donnés pour illustrer chaque cercle)
- Coopérer (point sur les interlocuteurs internes/externes, 2 situations évoquées)
- Assurer les procédures et la qualité (1 situation de travail évoqué, conclusion partagé que c'est un axe à améliorer pour l'ensemble du CAFOC)

Intérêts du référentiel perçus :

- décrire l'activité à partir des situations choisies par le collaborateur grâce au référentiel
- situer le degré de maîtrise des compétences
- sélectionner des situations grâce aux descripteurs du référentiel,

b) Comment a été conçue l'appropriation du référentiel ?

En lien avec des protocoles d'auto évaluation guidée

c) Des outils ont-ils été développés ?

1- Préparation l'entretien annuel :

- Fiche de poste par mission complétée avec les compétences transversales liées aux tâches et le niveau attendu
- Tableau de synthèse des compétences transversales avec niveau attendu et indicateurs de performance contextualisés

2- Entretien annuel

- Trame de compte rendu de l'entretien annuel complétée
    - Ajout d'indicateurs de performance par objectifs avec les 2 principales compétences (et niveau) à mobiliser

- Tableau des compétences mobilisées illustrées par un choix d'exemples de situation

3- Documents de préparation de l'entretien de fin de période d'essai : tableau des attendus, positionnement, écart par rapport aux attendus

4- Documents de préparation de l'embauche : 2 tableaux : l'un avec une entrée tâches à effectuer et un synthétique par compétence repérée

5- Document d'intégration pour la prise de poste :

- Détail du poste mission par mission avec les compétences à mobiliser
- Tableau de synthèse par compétence avec le niveau attendu, descripteurs contextualisés, pour les 3 étapes (embauche, fin de période d'essai, 6 mois)

d) Quel était le climat dans lequel s'est déroulée la préparation, quelles questions ou problèmes peut-on relever ?

Climat favorable à l'échange grâce à une bonne maîtrise du référentiel de la part du manager.

e) Comment est perçu / analysé le référentiel à la suite de l'expérimentation, par rapport à quoi ?

La réflexion se poursuit individuellement, il est possible de se référer aux repères communs dans les échanges quotidiens.

2) Quels sont les résultats obtenus ?

a) Comment ont-ils été obtenus ?

Entretien d'évaluation :

- Préparation : analyse de la fiche de poste (ajout de la colonne « compétence transversale » au tableau fiche de poste)
- Echange : les activités prescrites sont mises en correspondance avec RECTEC+, les activités de l'année qui s'est écoulée, sont investiguées et mises en lien avec les objectifs fixés l'année d'avant et mises en correspondance avec RECTEC+.
- Analyse du discours et évaluation post entretien de la collaboratrice

Entretien d'embauche :

- Préparation : analyse de la fiche de poste (« fiche de recrutement » : attendus du poste croisés avec l'étude de cas proposée (l'étude de cas permet d'explorer la réalisation de l'activité (processus) en évitant de se focaliser sur les compétences techniques et les informations du CV)
- Echange sur la base de la « fiche de recrutement »
- Notes prises a posteriori

Entretien de fin de période d'essai :

- Préparation en amont (tableau bilan : *traces des situations de travail, de suivi et remarques sur le déroulement de l'activité et l'étayage nécessaire, *attendus du poste (sélection des tâches effectuées), comparaison avec les traces visibles de l'activité et avec l'accompagnement qui a été nécessaire : détermination du degré d'autonomie et capacité à être responsable d'une tâche complexe).
- En milieu de période d'essai : explicitation des attentes
- Entretien objectivé par la formalisation de l'évaluation

Entretien d'intégration :

- Présentation de la carte et le positionnement des différentes tâches du poste sur les niveaux en explicitant le contexte (autonomie, responsabilité et enjeux/complexité) et les situations pour lesquelles le conseil est attendu par le manager mais pas la prise de décision qui lui revient. Un temps important a été consacré à la culture d'entreprise.
- Le document sert de base aux entretiens de milieu et fin de période d'essai

b) Combien de personnes ont-elles été impliquées réellement par rapport à l'échantillon prévu ?

2. Entretien d'évaluation : 1/1, et partage du CR de l'entretien avec l'autre manager concerné
3. Entretien d'embauche : 1/1, et partage de la « fiche de recrutement » avec la responsable RH
4. Entretien de fin de période d'essai : 1/1

a) En quoi sont-ils conformes aux résultats prévus ?

Comme prévu, l'expérimentation sur l'entretien d'évaluation a permis d'obtenir une appréciation précise des compétences requises par les postes et développées par la salariée qui occupe le poste. Elle a permis d'envisager d'adapter les missions confiées par rapport aux exigences du poste mais aussi de recueillir des éléments objectivant des possibilités de prendre en charge de nouvelles missions élargies par rapport à la définition du poste.
Pour le recrutement, la préparation a permis de concentrer l'entretien sur les compétences prioritaires et évaluer un degré de maîtrise ou capacité d'adaptation par rapport à des situations (étude de cas et expérience antérieure). L'échange a permis de voir les compétences professionnelles à travers les situations et de les valoriser/reconnaitre.
Pour la fin de la période d'essai, la préparation a permis d'objectiver l'évaluation.
Pour l'intégration, la démarche permet de ne pas rester sur la présentation d'outils et de collègues mais de regarder finement l'environnement de travail, le décrire et répondre aux questions.

b) Quels sont les enseignements à tirer de l'expérimentation ? Si c'était à refaire, comment améliorer la mise en œuvre ?

Enseignements à tirer de l'expérimentation sur l'entretien d'évaluation :

La carte a permis à la fois d'investiguer les conditions de réalisation de l'activité en fournissant des repères commun et amenant à développer une analyse plus exhaustive et de positionner les attentes du poste et l'activité de la collaboratrice.

L'échange qui s'appuie systématiquement sur les situations de travail est riche. Faire décrire les situations singulières choisies par le collaborateur à partir des descripteurs de la carte amène à mieux connaître la façon dont le collaborateur réalise les tâches. Des solutions peuvent être recherchées ensemble pour faciliter le travail. C'est une forme de reconnaissance du travail qui participe à la fidélisation du salarié et favorise la poursuite de son engagement (cf « Jugement d'utilité C Dejours, 2011).

Les repères et le vocabulaire sont communs, ils permettent d'échanger plus finement afin de compléter la fiche de poste en intégrant les tâches que le collaborateur s'est auto prescrit. Il conviendra de mesurer l'écart entre ce travail réel et la fiche de poste : dans quelle mesure ces initiatives contribuent-elles au travail prescrit, le dépasse au profit de l'organisation ou au détriment de certaines tâches moins investies (par exemple la mise à jour des documents qualité) ?

Enfin la compétence « Communiquer à l'oral » peut être évaluée dans le cadre de l'entretien lui-même lorsque les situations de travail ne sont pas observées directement. L'entretien est une situation dans laquelle le collaborateur est amené à « construire et animer des présentations liées à son champ d'action » mais aussi à « expliciter ses choix argumentés sur l'évolution de son activité (entre le cercle 5 et le cercle 6).

Améliorations :

- Prévoir plusieurs entretiens pour consacrer du temps au développement des compétences en lien avec les apprentissages formels, informels, non formels possibles dans l'organisation.
- Explorer la dimension « traiter des savoirs »
- Creuser les situations pour lesquelles il y a des imprévus : y-a-t-il des imprévus non prévisibles dans l'activité ?

Développement des compétences du manager : explicitation des attentes, observation des processus autant que des livrables, précision des attentes vis-à-vis de la réalisation de la tâche : moins axé sur le résultat attendu (livrable).

Cette démarche change la relation, notamment pour l'entretien annuel : cela amène le supérieur hiérarchique à quitter sa position verticale pour "se mettre à côté" du collaborateur afin de l'écouter parler de <u>son</u> travail, de <u>son</u> point de vue subjectif qui s'objective ensuite avec la carte.

Enseignements tirés de l'expérimentation sur la période d'essai :

Cette démarche permet

- au salarié de faire ses preuves grâce à sa compréhension des attentes et de l'environnement dans lequel il est et côté employeur, d'intégrer efficacement.
- l'explicitation de la tâche attendue par le manager-expert dont la pratique est intégrée (logique d'intégration et logique de formation). Les descripteurs RECTEC permettent de décrire les modalités de réalisation de la tâche pour la préciser et pour, dans le cadre des échanges durant la période d'essai, « se positionner en

compréhension » de l'activité mobilisée dans une situation regardée dans sa singularité » (Parage, P. 2008, Retour sur quelques présupposés de base pour l'analyse du travail en vue de la formation, Education permanente n°174/2008). Sachant que la représentation pour l'action du manager-expert qui a un caractère fonctionnel est simplifiée (« laconique, schématique, partielle »), il ne retient que les informations pertinentes pour son action afin d'avoir le « jeu » nécessaire à l'adaptation à la singularité et à la complexité de la situation (Rabardel, P. Hommes et technologies, 1995). Dans ces conditions, la tâche d'explicitation de ses attentes est difficile sauf s'il utilise la carte pour les décrire.

- De même, le manager-expert peut avoir du mal à mettre de côté sa posture d'évaluateur du travail accompli pendant la période d'essai et les échanges peuvent se limiter à un discours sur la tâche s'il ne les met pas à distance en les objectivant grâce aux niveaux de la carte.

3) Quelle est la plus-value de l'usage du référentiel dans le contexte envisagé par l'expérimentation ?

a) Quelles sont les compétences et les descripteurs associés qui ont été fortement mises en évidence ?

- Les compétences étroitement liées au métier : Organiser son activité, utiliser les ressources mathématiques, prendre en compte les usages sociaux, traiter les informations, assurer les procédures et la qualité.
- Les compétences Communiquer à l'écrit et à l'oral ont été pointées dans la fiche de poste et dans le compte rendu de l'entretien puisqu'elles sont au cœur du métier de l'assistante mais n'ont pas fait l'objet d'échanges particuliers. Probablement du fait du contexte : l'assistante a un diplôme universitaire de lettres et la manager est en copie d'un grand nombre de mails.
- Les compétences liées aux postes des formateurs consultant : organiser l'activité, utiliser les ressources numériques, traiter des informations, assurer les procédures, coopérer, prendre en compte les usages sociaux, culturels et de l'organisation

b) Quelles sont les compétences qui sont apparues occasionnellement ?

Gérer des données mathématiques pour les tâches spécifiques de gestion.
Les compétences Agir face aux imprévus et Coopérer et favoriser la collaboration ont été abordées lors de l'entretien de préparation mais n'ont pas fait l'objet d'échanges pendant l'entretien annuel avec la gestionnaire.
A l'inverse, Coopérer et favoriser la collaboration est une compétence clé pour le consultant.

c) Quelles compétences n'ont pas fait l'objet de l'expérimentation ?

Traiter des savoirs et Construire son parcours professionnel.
La partie « savoirs » est à explorer pour mesurer si l'organisation est apprenante.

La construction du parcours pourrait être abordé avec un accompagnement à la réflexion pour une VAE cependant, cela va à l'encontre des intérêts de l'organisation qui souhaite fidéliser son personnel et qui, a priori, ne peut pas offrir de perspectives d'évolution sur les postes administratifs. La question reste entière puisque des recrutements à l'externe ont été fait sur des postes de coordination : qu'est-ce qui a empêché la collaboratrice de postuler sur ces offres ? les compétences techniques attendues sur ces postes non maîtrisées ? le manque d'intérêt pour ces postes ? le manque de confiance en soi ? l'absence de proposition ou sollicitation en interne ou d'encouragements pour que la collaboratrice « s'autorise » à envisager la progression ?

d) Y a-t-il des compétences ou des descripteurs qui ne sont pas formulés ?

Quels indicateurs pour « rendre compte » ?
Démarche : rendre compte pour quelle finalité ? à qui ? pourquoi ? vertical/horizontal ?
Rendre compte à son supérieur hiérarchique pour suivre la tâche effectuée (pour valider, pour réajuster le résultat, pour remédier) ou pour faire un état des lieux (responsabilité individuelle : choisir les informations pertinentes pour servir le pilotage du supérieur hiérarchique, le mode de transmission, la fréquence, le choix des destinataires) ?

Traiter des informations : communiquer un point de vue, cercle 3 : le choix des informations nécessaires est pertinent, la transmission des informations est adaptée ; cercle 4 : la transmission est de son ressort, l'information choisie est adéquate, la diffusion atteint les bons destinataires par les canaux adaptés.

C'est une facette de la collaboration qui n'est pas dans les descripteurs de Coopérer et favoriser la collaboration. Il s'agit d'inscrire le « rendre compte » dans la stratégie, dans le collectif, de transmettre des informations au service de l'organisation de l'activité, de la collaboration
---
Notion de priorité pour effectuer un choix pertinent dans une situation dynamique qui nécessite l'ajustement en situation pour soi et pour les autres.
Intégré au cercle 4 ? l'organisation retenue tient compte des différentes variables (objectifs, calendrier, délais, échéances, constitution de l'équipe)
Intégré au verbe « coordonner » du cercle 5 ou « planifier » du cercle 6 ?

e) Comment sont perçues les graduations proposées pour chaque compétence ? Correspondent-elles aux postes/fonctions et/ou activités ?

Un entre deux apparait entre les niveaux 5 et 6. Il est nécessaire de se reporter à la fiche « Caractérisation paliers 5 à 8 » pour affiner la réflexion.
L'une des difficultés se situe au niveau de la complexité : les activités explorées dans l'expérimentation ne concernent pas seulement des acteurs et actions à l'intérieur de l'institution. Elles concernent également des acteurs externes dans la réalisation des projets mais aussi de tâches plus courantes (cœur du métier de l'assistante : gérer les relations internes et externes). La complexité des situations de travail et la capacité à gérer ces complexités sont vraiment un facteur déterminant pour passer dans les niveaux de 5 et 6.

Autonomie : nouveaux projets, quel périmètre ? La collaboratrice est aussi amenée à participer à la conception de nouveaux projets (préciser les notions de développement/transformation) sans pour autant en avoir la responsabilité entière. Elle peut également être chargée d'une partie de la conception (par exemple, lors des réunions collectives pour construire la réponse à un appel à projet). Il semblerait qu'il apparaisse un travail « sous supervision stratégique » (« sous couvert de ») : les propositions sont soumises au supérieur hiérarchique qui est garant de leur inscription dans les orientations stratégiques de l'organisation. Il y a une liberté d'action dans la mesure où l'activité correspond aux choix stratégiques. La validation permet la mise en œuvre en autonomie sous réserve d'un reporting des activités et/ou de mise en copie des échanges.

Pour autant, la centration est bien sur le champ de son activité, le terme « champ » restant à préciser. Partant de la définition CNRTL « Espace d'une certaine étendue plus ou moins nettement délimité sur lequel se déroule une activité connue », il faudrait explorer la notion d'activité connue. Est-il possible de préciser : le champ serait-il une « zone de confort » ? Faudrait-il regarder les situations qui sont hors champ (« hors zone de confort ») pour graduer ?

Compétence Prendre en compte les usages sociaux, le niveau 6 est compliqué à atteindre car il est : difficile d'identifier les codes dans le cadre d'environnements familiers (contrairement à une situation qui se déroulerait à l'étranger par exemple). Il s'agit d'entrer dans la culture de l'entreprise. C'est d'autant plus complexe que ces codes sont intégrés, difficiles à rendre explicites et à justifier car inscrits dans une histoire qui seule rend compte de ces usages. L'usage peut perdurer même si l'histoire ne fait plus sens, il n'y a alors pas de fondement objectivable. Si le code est implicite pour la personne qui travaille dans une organisation, comment un individu va-t-il faire pour l'identifier et le respecter pendant sa période d'essai ? Comment le recruteur va-t-il mesurer la capacité de l'individu à accepter et s'adapter à quelque chose dont il ne comprend pas le sens a priori au moment du recrutement ? Et comment, dans le travail, l'individu va-t-il se l'approprier pour que finalement, elle fasse suffisamment sens pour ne pas nuire à son engagement dans le travail ?

f) Y a-t-il des compétences ou des descripteurs qui, selon vous, devraient être reformulés/modifiés, lesquels, pourquoi ?

RAS

4) Quel(s) usage(s) ultérieur(s) pensez-vous faire du référentiels RECTEC+ ? L'usage expérimenté peut-il être installé au-delà de l'expérimentation ? Si oui, comment ? si non,pourquoi ?

Outiller les managers de toute l'organisation en vue d'améliorer :

- L'explicitation des missions d'un poste à partir de l'activité réelle attendue, surtout lorsque les situations sont très ouvertes et que les compétences techniques attendues sont multiples ou mouvantes. Les compétences transversales constituent le socle principal de l'appréciation.

- L'appréciation objectivée des compétences pour les managers
- Le recrutement pour les non spécialistes
- L'intégration des nouveaux salariés

5) Comptez-vous développer d'autres usages ? Lesquels ? Comment ?

L'expérimentation ouvre des perspectives de suivi et des échanges réguliers sur l'activité des salariés sans attendre l'entretien annuel. Un dialogue permanent peut s'installer de façon informel grâce aux repères communs, une co évaluation des attendus de la tâche peut se mettre en place pour une réalisation adaptée afin de doser son engagement au quotidien et prioriser ses activités.

Perspectives plus larges :
Il sera intéressant d'intégrer la démarche au niveau des managers du réseau des Greta pour les entretiens annuels, les recrutements et le processus d'intégration des nouveaux salariés.
L'expertise développée grâce aux expérimentations permet d'envisager l'amélioration de l'accompagnement des stagiaires de la formation continue et des candidats à la VAE dans la valorisation de leurs compétences.
Un entretien dans le cadre d'un bilan de compétence a aussi montré que le bénéficiaire peut expliciter ses attentes par rapport à l'emploi qu'il recherche, en dresser un contour précis et ainsi, mieux orienter sa recherche puis son argumentation pendant l'entretien.