Expérimentation RECTEC + - Entretien professionnel annuel

Participantes :

- CT, conseillère en formation continue CAFOC, manager
- VV, gestionnaire CAFOC DAVA

Contexte :

VV travaille au GIPAL depuis décembre 2016, elle a travaillé à temps partiel 80% jusqu'en septembre 2020 et est actuellement employée à temps complet.

Intitulé du poste : Assistante administrative et financière – catégorie B

Son poste est actuellement partagé en 3 : 2 services (CAFOC pour les formations des acteurs du réseau des Greta et pour la gestion des conventions, DAVA pour la recevabilité) et un projet. Les tâches confiées sur les 3 volets sont différentes et offrent plus ou moins de liberté d'action. Lors de l'entretien annuel 2020, il a été question de réaliser une VAE qui était déjà en projet avant l'entretien pour cibler une certification en lien avec son activité professionnelle (diplôme actuel : licence de lettres modernes). Au moment de l'entretien de préparation, la démarche n'est pas entamée.

CT fait fonction de conseillère en formation continue depuis 2017, pendant une année à la DAFPIC puis en temps partagé entre DAFPIC et CAFOC : 40% puis 60% puis 80% actuellement. Elle supervise depuis 2 ans une équipe de 2 formateurs consultants et l'activité de VV pour la partie qui concerne le CAFOC.

L'entretien annuel précédent a été co-animé par les CFC en charge du DAVA et du CAFOC (CT). Cette année, il est conduit par CT.

Etapes de l'expérimentation prévue avec VV :

1- Préparation :
    a. Découverte de la carte : présentation de la structuration de la carte et de la logique
    b. Lecture partagée : la CFC a proposé d'observer les axes
    c. Fixation d'objectifs avant entretien : prendre connaissance de tous les axes et descripteurs
2- Préparation de la CFC pour l'entretien
    a. Mise en correspondance des activités prescrites avec RECTEC+ (analyse de la fiche de poste)
    b. Mise en correspondance des objectifs de l'année précédente avec RECTEC+
3- Entretien :
    a. Echanges sur les activités de l'année écoulée
    b. Mise en lien avec les objectifs fixés l'année précédente
    c. Mise en correspondance avec RECTEC+

PREPARATION – 9/03/2021 – Durée : 1h30

Description chronologique de l'entretien de préparation avec VV

- Découverte de la carte : présentation des 12 axes, du principe de graduation du centre vers l'extérieur
- Découverte des graduations
    - Démarrage de l'échange avec la description de l'activité de VV : elle évoque les consignes les contextes différents dans lesquels elle travaille du fait des 2 services et du projet qu'elle suit, intervenants multiples (4 CFC), consignes multiples, gestion du temps avec priorisation des tâches à effectuer selon les besoins des collègues associés en interne et en externe (interne : CFC, coordo et 3 conseillers du DAVA, externe : 4 responsables RH des Greta, tous les candidats VAE, participants au projet ESF - CFC, accompagnateurs VAE de Greta, intervenante experte) : « Je m'arrange pour que le travail soit fait »
    - Première étape amenée par CT : lecture des descripteurs de l'axe piloter et/ou organiser l'activité : VV fait le lien avec son activité en décrivant des situations de travail :
        - Situation 1 : rédaction et envoi des protocoles individuels de formation aux responsables RH des Greta après que le CFC ait préparé le contenu => VV s'auto positionne au cercle 4
        - Situation 2 : VV prend connaissance des cercles 5 et 6 et décrit l'activité de suivi du projet ESF. Elle pense atteindre le cercle 6 pour le relevé du temps pour le projet ESF.
        - Situation 3 : Ensuite, VV fait le lien avec son activité de suivi administratif de la recevabilité pour laquelle elle est en autonomie totale, notamment dans le cadre de la dématérialisation du livret 1. Elle est responsable de la création des procédures pour préparer le travail des conseillers du DAVA. Elle confirme se situer au cercle 6.
        - Situation 4 : VV évoque la diffusion et l'analyse des enquêtes, échange pour mesurer jusqu'où elle va dans l'analyse des données : synthèse ou pas ? Conclusion : pour le DAVA, son travail s'arrête à la transmission des données traitées à la coordo qui fait la synthèse.
        - Situation 5 : L'échange s'oriente sur la prise d'initiatives, VV décrit l'exemple de l'accueil des nouveaux arrivants dans le réseau des Greta qui intégrait l'inscription sur une plateforme externe pour un module qui s'est révélé non suivi par les participants. « J'ai mis mon grain de sel » VV a évoqué sa difficulté avec la CFC, une solution lui a été proposé pour maintenir l'accès au module en interne afin de la libérer de cette tâche.
        - Situation 6 : VV est responsable de la gestion documentaire du CAFOC, c'est une activité qui a été considérée comme non prioritaire et laissée en attente depuis quelques temps.
    - Les échanges se sont spontanément déplacés sur l'axe Agir face aux imprévus :
        - VV continue à faire le lien entre l'axe et ses activités. Elle s'auto positionne au cercle 6 par rapport aux échanges précédents sur les situations. VV anticipe systématiquement ses tâches « vue que je fais l'invitation, je sais ce dont j'ai besoin », elle anticipe aussi ce qui peut se produire du fait de son expérience et agit en conséquence en amont. Elle agit face aux imprévus lorsqu'elle n'a pas pu anticiper, elle organise l'activité pour les CFC concernés dans ce cadre. Par exemple, elle rappelle à la CFC du projet ESF les prochaines tâches à effectuer et prépare son travail.
        - Situation 7 : la gestion des conventions des éditeurs pour le CAFOC : « j'aime pas trop que ça traine, j'anticipe les conséquences »
    - VV choisit l'axe Gérer les données mathématiques, budgétaires et statistiques : avec la situation 6, c'est elle qui amène cet axe.
        - Elle prend chaque graduation de cet axe et les illustre avec des exemples de son activité

- L'échange s'oriente vers l'axe Coopérer et favoriser la collaboration
    - VV liste les organismes extérieurs et les différents services avec lesquels elle travaille, elle évoque notamment la cellule d'accueil de la plateforme des certificateurs.
    - Situation 8 : la recevabilité, suivi et traitement du livret 1 « c'est un gros dossier que j'ai depuis que je suis là, je me le suis bien approprié » « même en confinement, je viens au GIP pour cela » « je ne fais pas que le traitement, je cherche où il est, je relance », auto positionnement cercle 5
    - Situation 9 : la gestion documentaire, auto positionnement cercle 6
- La CFC évoque l'axe Assurer les procédures et la qualité
    - Situation 10 : enquête pour la commission du DAVA : préparation des informations, analyse, participation à la rédaction du livret d'activité du DAVA

Retour d'expérience côté CFC (manager)

- J'ai commencé à orienter les échanges sur les axes qui me paraissaient les plus pertinents pour son activité et plus faciles à aborder pour moi (organisationnel organiser l'activité et agir face aux imprévus) mais VV a ensuite poursuivi sur les autres axes spontanément. Elle a notamment choisi l'axe Gérer des données mathématiques (…) que je n'avais pas jugé prioritaire dans son activité
- Je connaissais mal toutes ses tâches : l'échange m'a permis de mieux les connaitre, les comprendre, évaluer son degré d'autonomie, notamment pour les tâches qui ne relèvent pas de mon service
- J'ai réalisé à quel point elle est en interaction avec des publics très différents et sait s'adapter dans le cadre établi de ses tâches
- J'ai découvert comment elle effectue ses choix pour s'organiser dans le travail et validé le fait qu'elle est suffisamment responsable pour être en totale autonomie, notamment dans le cadre du télétravail
- J'ai mesuré son autonomie dans le cadre de sa participation au projet ESF et pour les tâches liées au DAVA m'ouvrant des perspectives pour lui confier un dossier complet sans nécessité de suivi de ma part
- L'expérience joue un rôle important pour maîtriser une compétence transversale
- Le degré de maîtrise peut être observé pour une seule tâche ou pour un ensemble de tâches selon le périmètre, selon le degré d'autonomie laissé au collaborateur pour la/les réaliser
- L'échange sur l'axe Assurer les procédures et la qualité a fait ressortir que certaines tâches ne sont pas prises en charge par les personnels du CAFOC

Retour d'expérience côté collaborateur :

- Satisfaite de ce qu'elle sait faire, par l'explicitation sur comment elle s'y prend pour prioriser ses tâches, ses motifs (aller plus vite, être plus efficace, « voir les choses avancer »)
- Motivée pour entamer sa VAE

Remarques générales :

- Entre 2 : Cercles 5 et 6 pour Agir face aux imprévus : évalue oui, entérine non
- On ne va pas spontanément sur le pôle communicationnel, hypothèse : pôle très en lien avec les compétences techniques des métiers de l'assistanat ?
- Nous n'avons pas eu le temps de regarder ensemble l'axe Traiter des informations et des savoirs, il fait partie des axes à explorer par VV avant l'entretien
- NB : lecture plus facile sur la version tableau

ENTRETIEN 26/03/2021 – durée : 1h30

Etapes prévues pour l'entretien

- Présentation des détails de l'expérimentation, de la place de l'entretien dans la démarche, des cercles attendus par rapport à la fiche de poste, du compte rendu de la préparation et du report des cercles effectivement mobilisés dans l'activité réelle dans le fichier excel
- Relecture de la fiche de poste : tâches ajoutées pendant l'année, tâches non effectuées faute de temps, adaptations nécessaires du travail à la période de confinement
- Reprise des objectifs 2020, analyse et évaluation

Compte rendu de l'expérimentation

Le niveau de maîtrise des compétences pour le poste

1- Sélection des compétences :

Nous avons retenu 8 compétences à observer pendant l'expérimentation

a. Compétences directement liées aux compétences cœur de métier : communiquer à l'oral et à l'écrit, organiser l'activité, utiliser les ressources numériques, traiter les informations et assurer les procédures et la qualité
b. Autres compétences transversales retenues : prendre en compte les usages sociaux
c. Compétences non observées

A la suite de l'échange avec Joëlle, il est apparu que les imprévus tels que les retards de réponse de la part des personnes avec lesquelles l'assistante travaille sont à considérer comme faisant partie du travail ordinaire. Du fait qu'il y ait peu d'imprévus « non prévisibles », nous n'avons pas choisi d'observer de la compétence Agir face aux imprévus.

De même, nous n'avons pas retenu pour cette expérimentation coopérer et favoriser la collaboration, la coopération étant le cœur du métier de l'assistante.

Nous ne nous sommes pas intéressées à la construction du parcours professionnel ou au développement des compétences. Ce sera une piste à creuser pour le prochain entretien professionnel sur sa dimension « demande de formation ».

2- Cercles attendus

Le poste est de catégorie B, le niveau de maîtrise des compétences transversales se situe au cercle 4.

Il est apparu lors de la préparation que le niveau de maîtrise de la collaboratrice est supérieur au cercle 4 du fait qu'elle a profité de son degré de liberté pour prendre des initiatives, proposer et mettre en œuvre des améliorations.

A l'échange, il apparait que pour les tâches liées au DAVA, en interne avec les conseillers ou en externe avec les candidats, le cercle réellement attendu implicitement par l'organisation est le 5 du fait du degré d'autonomie et de responsabilité avec la particularité d'interactions de nature et avec des interlocuteurs multiples.

Les objectifs 2020

Il s'agit de déterminer si l'objectif est atteint ou dépassé. Il n'y avait pas d'indicateur associé à l'objectif 2020 dans le compte rendu 2020. Nous avons regardé l'activité effectuée du point de vue des compétences métier (outils et tâches) et du point de vue de l'accompagnement. L'association avec des compétences transversales a permis de situer l'activité au-delà de ce qui était attendu.

Objectif n° 1 : contribuer au projet migrant pour le suivi administratif en lien avec la PAO et FBB

- Atteinte du point de vue des outils créés et des tâches effectuées (changement d'outils en cours : adaptation aux outils)
- Atteinte du point de vue de l'accompagnement : procédure pour les acteurs, assistance (utiliser le numérique cercle 5), contrôle (assurer les procédures cercle 5), diffusion de l'information.

Objectif n°2 : contribuer à l'amélioration des processus des formations internes

- Atteinte du point de vue des outils créés et des tâches effectuées
- Atteinte du point de vue de l'accompagnement (communication avec les RH, assurer les procédures (cercle 5)

Les demandes de formation 2020

Contrairement à ce qui était prévu lors de l'échange 2020, la collaboratrice n'a pas demandé la formation en anglais et n'a pas profité de l'accompagnement à la VAE. Elle évoque la difficulté de dégager le temps nécessaire pour démarrer sa réflexion, le manque de méthodologie pour parler de son activité et la difficulté de se préparer à faire face à un jury.

Nous pouvons faire l'hypothèse que l'utilisation des repères RECTEC et son niveau de maîtrise des compétences dans le contexte professionnel pourrait faciliter le démarrage de ce travail (organisation de l'activité, le traitement des informations, la communication orale et écrite).

L'appréciation des compétences

Cette partie est complétée a posteriori sur la base des échanges de la phase de préparation et de l'entretien.

Les objectifs 2021

Les nouveaux objectifs découlent de l'échange qui précède, c'est la collaboratrice qui les propose en fonction des priorités qu'elle souhaite se donner. Des indicateurs sont co-écrits pour se doter de repères pour l'évaluation l'année prochaine. Le temps manque pour faire le lien avec des compétences transversales et le cercle 5 attendu reste implicite à ce stade. Cependant, ils font apparaitre le degré d'autonomie, de responsabilité et le périmètre de l'activité.

Objectif n° 1 : Mettre en œuvre la dématérialisation du livret 1

- Le process est écrit
- Les conseillers sont formés et autonomes
- Le nombre de livret 1 retournés au moins égal à l'envoi

Objectifs n°2 : Mise à jour du système documentaire / enquêtes satisfaction

- Les documents modèles sont tous à disposition sur le réseau
- Les documents et leur utilisation sont harmonisés

Conclusion de l'expérience

- L'échange est riche et s'appuie systématiquement sur les situations
- L'échange est plus personnel, il amène à mieux connaître la collaboratrice et à rechercher avec elle des solutions pour faciliter son travail réel.
- Nous n'avons pas de moyens de reconnaitre le travail au niveau de la rémunération ou au niveau de la promotion. Utiliser RECTEC participe à la mise en valeur et à la formalisation de la reconnaissance du travail accompli (cf « jugement d'utilité », 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 la collaboratrice s'est auto prescrites. 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).
- La compétence « Communiquer à l'oral » peut être évaluée dans le cadre de l'entretien lui-même. En effet, le niveau de maîtrise attendu pour le poste étant le cercle 4, aucune situation ne permet de l'observer au-delà. L'entretien est une situation dans laquelle la collaboratrice est amenée 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).
- Les compétences Traiter des savoirs et Construire son parcours professionnel n'ont pas été abordées. 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 ? l'absence de proposition ou sollicitation en interne ?
- Il serait intéressant de préciser encore la caractérisation des paliers 5 à 8. Par exemple ; la notion de champ *« espace d'une certaine étendue et plus ou moins nettement délimité sur lequel se déroule une activité connue »* « et ceux reliés à son activité ».

Nouvelle problématique : la collaboratrice est engagée dans son travail, elle s'auto prescrit des tâches complémentaires pour « bien faire son travail ». De quels repères dispose-t-elle pour faire la part entre ce qu'elle a envie de « faire bien » et ce qui est prioritaire pour l'organisation ? Par exemple les tâches momentanément laissées de côté ? Comment se doter de repères communs pour que l'activité soit toujours bien orientée vers la finalité de l'organisation, tout en étant en accord avec la finalité personnelle de la collaboratrice ?