

De la classification des emplois à la GPEC : notre mission à l'Opac 38

Le témoignage de l'OPAC 38

Présentation de l'entreprise :

Premier bailleur social en Isère, l'Office Public d'Aménagement et de Construction de l'Isère (OPAC 38) réalise et gère des programmes immobiliers répartis sur plus de 270 communes du département de l'Isère et du Rhône dans un objectif permanent de maîtrise des coûts et d'intégration dans l'environnement tout en favorisant la convivialité du cadre de vie.

Le nombre de logements gérés est de plus de 22 000 logements.

L'effectif est de **485 collaborateurs**, dont 75 % en agences.



Patrick Di Gennaro
(DRH de l'OPAC 38)

Problématique

Après 10 ans de gestion des emplois et des classifications avec une méthode classique de « pesée » des emplois, la direction de l'OPAC décide, en accord avec les partenaires sociaux de **mettre à jour la classification de ses emplois** de façon à pouvoir continuer sur des bases saines la démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) au sein de l'entreprise.

Plusieurs questions (aux conséquences décisives) se posent alors :

- Faut-il conserver strictement la même méthode de pesée pour des raisons de continuité dans la gestion ?
- Faut-il changer de méthode de pesée pour en prendre une autre plus adaptée aux évolutions des métiers ?
- Faut-il créer une méthode « maison » correspondant parfaitement aux besoins et aux valeurs de l'entreprise ?

Choix de la modernisation dans la continuité

Après avoir « pesé » le pour et le contre des différentes solutions, la commission de pilotage de ce chantier décide, en accord avec la direction, de conserver la même méthode, en termes de structure et de critères, mais en la réécrivant avec des libellés propres aux métiers actuels et des exemples issus des activités de l'entreprise.

Cette décision permet de répondre au double impératif de « **continuité** dans la gestion des emplois et des classifications déjà opérées », et de « **modernisation** de la méthode » pour une plus grande cohérence et proximité avec les exigences actuelles des emplois de l'entreprise.

Le déroulement du chantier

Avant même d'entreprendre la révision de la classification des emplois, la commission de travail s'est attaquée à la modernisation de la méthode.

Quatre journées de travail non consécutives, mais réalisées en « séminaire » résidentiel, ont été consacrées à reprendre les douze critères un à un et à revoir les différents libellés de niveaux qui hiérarchisent chacun d'entre eux.

L'animation des séances confiée au cabinet Exoteam, couplée à l'intensité des travaux de la commission a permis de « boucler » les travaux dans les temps impartis.

Les séances de pesée systématique de tous les emplois ont ainsi pu démarrer peu après.

Bénéfices

La « nouvelle méthode » s'est avérée plus performante que l'ancienne, avec un gain de 25% environ sur le temps moyen de « pesée » par emploi et une qualité au moins aussi bonne qu'avant sur le plan de l'acceptation des résultats.

Ce gain a été obtenu à la fois par une plus grande maniabilité de la méthode elle-même (les termes inutiles et « parasites » ayant été supprimés) et par une appropriation immédiate de son fonctionnement et de sa structure (les utilisateurs ayant participé au groupe de travail).

L'avis du cabinet Exoteam sur les points clés de la réussite de ce chantier

Le pilotage interne de la commission

1. La création d'une commission de travail représentative (anciens membres et nouveaux arrivants dans la commission de classification), mandatée par la direction
2. Une ambiance de « task force » avec des objectifs clairs et précis et le sentiment pour les membres d'avoir le privilège d'apprendre de nouvelles techniques.
3. L'établissement des règles de travail et de décision claires et partagées dès le départ.

4. Une liberté dans l'expression permettant de prendre en compte la pluralité des avis et des contributions de chacun.
5. Des choix techniques sur la méthode toujours argumentés et justifiés.
6. Une communication régulière de l'avancée des travaux à l'ensemble du personnel
7. Une logistique sans faille, pensée à l'avance et mise en place sans négliger aucun détail.

La méthode de pesée

1. Une bonne méthode doit être constituée d'une **dizaine** de critères environ.

En effet, 4 ou 5 critères seulement présenteraient l'avantage de la simplicité, mais en même temps un double inconvénient :

- une précision d'analyse insuffisante (critères trop compacts ou incomplets)
- un risque d'impact d'une erreur éventuelle trop important sur le résultat final (une erreur sur 4 critères « pèse » plus qu'une erreur sur 10 critères).

2. Une bonne méthode doit être agrémentée **d'exemples concrets** permettant d'illustrer les libellés de niveaux (chaque critère de la méthode est hiérarchisé en plusieurs niveaux) et de faciliter ainsi les choix de la commission.

3. Une bonne méthode doit faire apparaître les nouvelles exigences et les **valeurs** de l'entreprise et ainsi contribuer fortement à leur promotion.

Conclusion

La remise en ordre de la classification des emplois a induit une **clarification**

préalable de la stratégie de l'entreprise et de ses perspectives d'évolution, ainsi qu'une mise à jour de l'ensemble des définitions d'emplois.

La suite naturelle de ce chantier a été l'élaboration des référentiels de compétences nécessaires à la mise en œuvre de la démarche de GPEC.

Retrouvez nos actualités sur www.exoteam.fr

Contactez nous par mail à contact@exoteam.fr