

# Adigge LA LETTRE

Décembre 2003

n°21

« La première étape d'un changement réussi consiste à voir les choses telles qu'elles sont »

Timothy Gallwey

**ACCOMPAGNER L'EVOLUTION DU METIER DE GARDIEN D'IMMEUBLES : Apprendre à travailler en situation interculturelle**  
**SAGI – REUSSIR ENSEMBLE : Coaching d'un changement culturel**

**ACCOMPAGNER L'EVOLUTION DU METIER DE GARDIEN D'IMMEUBLES : Apprendre à travailler en situation interculturelle**

## Le contexte

Interlocuteur privilégié des locataires et premier représentant du bailleur, le gardien d'immeubles devient la pièce maîtresse de la gestion de proximité. Développer une écoute client, être accueillant, se montrer disponible, valoriser la résidence, faire face aux situations relationnelles tendues, traiter objections et réclamations... le métier réclame aujourd'hui, outre les compétences techniques et administratives, de solides compétences relationnelles. Dans ce cadre, Force Immobilier, pôle formation du groupe immobilier PEREXIA (filiale du Crédit Foncier et de la Caisse d'Epargne, 74 000 logements) a sollicité ADIGE Conseil pour développer le savoir-faire relationnel d'un groupe de futurs gardiens. Il s'est agi en particulier de traiter de l'approche des différences culturelles.

## Les objectifs de notre intervention

- se familiariser avec les valeurs, les représentations et modes de vie des communautés culturelles les plus représentées sur les parcs de logements,
- intervenir dans les situations de communication interculturelle,
- prévenir et gérer les difficultés liées aux différences culturelles.

## La méthode

Nous avons choisi une approche alternant exercices pratiques, mises en situation et apports théoriques ciblés.

Afin d'amplifier l'effet mobilisateur des jeux de rôles, nous avons eu recours à une approche dérivée du théâtre-forum\*.

## Les points-clés

- l'utilisation du caractère multiculturel du groupe de stagiaires comme élément de dynamique,
- un travail sur les attitudes à partir de situations tirées de l'expérience des gardiens eux-mêmes,
- le démarrage de la formation par un travail sur les préjugés et les stéréotypes, afin d'« accrocher » les stagiaires et d'aborder le thème des différences culturelles sans langue de bois,
- l'outil du théâtre-forum, pour faire ressentir les situations et permettre à chacun de trouver par lui-même les attitudes adaptées à des contextes de communication interculturelle.

## Les résultats

- des prises de conscience sur des questions habituellement tabou : préjugés, représentations, programmation culturelle, « attitudes pièges »,
- des repères et des grilles de lecture utilisables / utilisées dans la pratique quotidienne du métier de gardien,
- une valorisation du métier de gardien d'immeubles en tant qu'acteur social.

**Consultants :** Isabelle DECOBERT et Jean-Pierre LE FLOCH

**Interlocuteur à Force Immobilier :** Emilienne FALZI, Directeur – 01.53.29.33.49

\* \*Des volontaires commencent à jouer une scène. A tout moment, les observateurs peuvent prendre la place d'un des acteurs pour modifier la scène dans le sens où ils l'entendent.

## LE CONTEXTE

La SAGI est une Société d'économie mixte qui construit et gère un parc de 35.000 logements, dont la moitié pour la Ville de Paris. Elle est passée en 3 ans d'un rythme annuel de construction de 350 logements à plus de 900, et s'est notablement diversifiée. D'importants progrès restent aujourd'hui à poursuivre pour améliorer ses équilibres de gestion locative (vacance, impayés), et surtout pour développer la satisfaction de ses clients en matière d'accueil et de traitement des réclamations.

## LES OBJECTIFS

Pour réussir cette mutation, la SAGI doit passer d'une culture technique, conjuguant faible délégation et large autonomie individuelle, à une culture de service, de travail en équipe, de délégation et de responsabilité dans le cadre d'un **management par objectifs**. C'est l'objet du projet « *Réussir Ensemble* » lancé fin 2001, sous la conduite du DRH, avec l'appui d'un consultant d'Adige.

## LA MÉTHODOLOGIE

Le coaching de ce changement, combine plusieurs approches :

### La réalisation d'une enquête sur les pratiques de management

Le questionnaire d'une soixantaine de questions a été adressé aux 80 cadres, après validation par un groupe test. Il couvrait cinq domaines : organisation, responsabilisation, communication, coopération, reconnaissance et développement des collaborateurs.

### L'accompagnement du Comité de Direction

Cinq séminaires de deux jours (généralement résidentiels), animés par le consultant, ont jalonné le déploiement du projet :

- Le premier, en avril 2002, pour partager les résultats de l'enquête, et fixer les objectifs et étapes du changement ;
- Le second, en janvier 2003, aboutit à la formalisation des **engagements de service au client** de la SAGI, et au lancement de 3 groupes de travail chargés d'élaborer des solutions de mise en œuvre ;
- En prolongement, un séminaire des chefs d'agence, préparé avec le Directeur du Réseau, les décline dans l'organisation et le management des agences ;
- En mai 2003, le troisième séminaire du *Codir* permet de valider l'ensemble des propositions des groupes de travail, et de formaliser les objectifs par direction,

- Le dernier (septembre 2003), unifie le suivi des divers sous-projets engagés, et trace les priorités de 2004.

Chaque séminaire est précédé d'entretiens préparatoires avec les directeurs, et d'une réunion de synthèse avec le DRH et le DGA. Un livret synthétique en restitue les conclusions et le plan d'action.

### Le coaching de l'équipe projet de la DRH

Des réunions régulières d'avancement, ont permis de suivre et d'ajuster le plan de travail aux besoins, et de préparer les supports de communication. Le consultant a parallèlement apporté son appui au chef de projet DRH pour l'élaboration des « *référentiels emplois-compétences* » des principaux emplois terrain.

## LES POINTS-CLÉS

- Un **objectif opérationnel fédérateur** d'amélioration du service aux clients,
- La **mobilisation progressive des acteurs** : Les directeurs, pour donner le sens, le rythme, et l'exemple du changement ; l'encadrement intermédiaire, comme force de proposition et pilote de la mise en œuvre des changements ; les collaborateurs pour faire remonter l'expérience du terrain.
- Un **accompagnement souple, continu dans la durée**.

## LES RÉSULTATS

A ce stade, on peut souligner les premiers effets du projet :

- La cohésion renforcée du Comité de Direction,
- Une articulation plus formalisée des objectifs entre les trois niveaux SAGI, direction, et agence/unité,
- Une nouvelle organisation des agences plus tournée vers le client, et animée par une véritable équipe de management,
- Le décloisonnement des relations entre les agences et le siège,
- Une meilleure attractivité sur le marché du recrutement.

**Consultant** : Jean-Louis Cressent

**Interlocuteur à la SAGI** : M. Jean-Yves Banchemer, DRH  
– 01.40.75.34.12

Créée en 1978, Adige Conseil est une S.A.R.L., au capital de 45 734.71 €. Notre approche du métier de Conseil se caractérise par une volonté de transfert de savoir-faire et d'accompagnement du changement au sein des organisations qui nous font confiance.