



18 OCTOBRE 2012

JOURNÉE PROFESSIONNELLE
MAINTIEN DANS L'EMPLOI
ET
EMPLOYABILITÉ
DES PERSONNELS DE PROXIMITÉ

La GPEC

*Des outils pour l'employabilité interne
des personnels de proximité*

L'expérience d'Habitat Toulouse

Deux évolutions d'organisation parallèle

- Mise en place d'un groupe de travail « Gestion de Proximité » composé de personnels de proximité, de représentants de personnel et de membres de l'encadrement et du Codir.

Objectif du Groupe de Travail : proposer une évolution de l'organisation et des métiers de la gestion de proximité pour être plus en phase avec les besoins et attentes des habitants.

Cette évolution prend en compte :

- ➔ Impact du décret des charges récupérables ;
- ➔ Evolution des besoins des différents secteurs à 5 ans (évolution du patrimoine, développement de projets urbains, difficultés sur le terrain ...);

CONTEXTE DE DÉPLOIEMENT



❑ **Création d'un service Qualité**

Cette évolution prend en compte :

- ➔ Impact du développement de la Régie d'ouvriers ;
- ➔ Impact de la mise en place du « GRAL » (centre d'appel) chargé de répondre aux réclamations locataires.

CONTEXTE DE DÉPLOIEMENT

Prendre le temps :

- Mise en œuvre d'un plan quinquennal 2010-2015 pour permettre de trouver des solutions aux 80 salariés en place (dont 30 gérants) , au cas par cas.
- Engagement de ne procéder à aucun licenciement.

UN CHANGEMENT DE MÉTIER BASÉ SUR LES COMPÉTENCES ET/OU "LE POTENTIEL" DES SALARIÉS ET SUR UNE BASE DE VOLONTARIAT



- 1^{er} Entretien individuel : entre l'adjointe du DRH et chacun des 30 gérants concernés :
 - afin de mieux connaître leur parcours, d'identifier leur souhait et d'évaluer leurs compétences, leur motivation,
 - pour qu'ils se positionnent sur les métiers suivants :
 - *Ouvriers / Assistants de proximité / Gardien / Coursiers / Agent nettoyage logement / Conseiller GRAL / rester Gérant dans l'attente du départ à la retraite (2015 au plus tard).*
- Travail en concertation avec les managers N+1/N+2 : retour sur les souhaits d'évolution des collaborateurs, retour sur les entretiens, information concernant la position prise par la DRH.
- Retour également au groupe de travail et représentants des personnels : création d'une relation de confiance.
- 2^{ème} entretien individuel avec les salariés pour leur faire un retour de la décision prise.

RÉSULTATS COMPLETS DE LA RÉORGANISATION

Sur la trentaine de gérants :

- 3 Conseillers GRAL
- 6 Assistants de proximité (un est devenu Chargé de clientèle ensuite, un autre Assistant technique)
- 7 départs à la retraite d'ici 2015
- Identification des futurs gardiens (4)
- 9 gérants (dont 2 en maladie)
- 1 coursier à la régie

Un très bon retour sur investissement global :

- de meilleures relations avec les IRP,
- un gain en légitimité de la DRH,
- Une expérience positive pour les salariés.

FOCUS SUR L' ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT DE MÉTIER : CONSEILLER GRAL

→ **Contexte de la mise en place en interne d'une centrale d'appels / Priorité aux recrutements internes**

L'équipe est composée de 6 conseillers téléphoniques et d'un responsable d'équipe :

- 3 Conseillers sont des « ex » gérants (connaissance du terrain et des attentes des locataires, capacité à réaliser un diagnostic technique) ;
- 3 Conseillers ont été recrutés en externe (expérience de téléopérateur).
- La Responsable d'équipe a été recrutée également en interne (ex CDD transformé en CDI).

FOCUS SUR L' ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT DE MÉTIER : CONSEILLER GRAL

→ Mise en place d'un plan de formation unique à Habitat Toulouse

Pour accompagner la réussite de ce projet, la DRH a mis en place un plan de formation adapté au public formé.

Les apprenants ont été immergés 4 mois à temps plein, de septembre à décembre 2011, parallèlement à la mise en situation progressive des Conseillers.

Le dispositif de formation a été organisé autour de 4 modules, dont la grande majorité a été portée par des formateurs internes :

- Les procédures internes & la culture d'entreprise,
- La cohésion d'équipe,
- Les métier de Conseillers,
- L'utilisation de l'outil informatique et du matériel.

FOCUS SUR L' ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT DE MÉTIER : CONSEILLER GRAL

Différents systèmes d'évaluation ont été mis en place pour accompagner les salariés « apprenants », basés sur du « ludique », un travail en concertation avec la CAFOC (ingénierie de formation du Greta).

- Des RDV réguliers avec l'adjointe du DRH : l'objectif est d'échanger sur les formations suivies, la "météo personnelle" de « l'apprenant », ses forces et faiblesses.
- Une évaluation systématique sous forme de **Question à Choix Multiples** ou d'exercices à la fin de chaque module (conçue par la DRH et les formateurs) .
Ceci afin de permettre aux salariés de se positionner et si besoin, de revoir les notions non acquises.
- De façon facultative : Des QCM sur clé USB afin que les apprenants puissent s'exercer sur les notions vues en formation.

A la fin de la formation, un grand jury composé de B. GUINIO, DGA, des cadres porteurs du projet GRAL, et de l'intervenant CAFOC, a validé l'aptitude du salarié à exercer le métier de Conseiller (remise d'un diplôme interne en présence de S. CARASSOU, Président d'Habitat Toulouse).

1 salariée n'a pas été reçue au test.

POINTS DE VIGILANCE TOUT AU LONG DE LA DÉMARCHE

- Des difficultés dans un premier temps à faire le deuil de l'ancien métier.
- Nécessité de rappeler la règle : être présent à l'heure, à l'écoute (éteindre portable, ne pas se lever pendant le cours...).
- Nécessité d'une grande transparence tout au long de la démarche : pas de changement de niveau, ni de catégorie pour les 3 salariés qui ont réussi.
- Trouver le bon dosage au niveau de la communication interne.
- Grande importance de la pédagogie pour rassurer tout le monde à tous les niveaux.
- Un suivi spécifique pour la salariée qui a échoué.
- Un retour à la réalité : des salariés comme les autres.
- Des moyens financiers importants : coût de la formation GRAL, hors salaires, égal à 25 K€.