

Pratique de tutorat dans un organisme de gestion locative d'habitations à loyer modéré (HLM)

Entretien conduit auprès de 3 professionnels – Le 17 avril 2007 par le Gip Arifor

Le contexte d'intervention des tuteurs

↳ Une **nouvelle culture** a été impulsée par la Direction de l'organisme : culture « orientée client » qui vise à prendre en compte les attentes et les observations des locataires, à trouver des solutions concertées aux problèmes rencontrés. Il s'agit donc de passer d'une culture où le mode d'intervention est plutôt administratif (« *vieille machine poussiéreuse qui tourne au ralenti* ») à une culture où chaque professionnel se responsabilise et s'inscrit dans une dynamique réactive au service du client.

↳ Une **démarche de GPEC** (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) a été initiée par le service des Ressources Humaines.

↳ Une **politique de promotion interne** dans laquelle une démarche d'accompagnement des salariés nommés à un nouveau poste de travail est prévue.

↳ Le **choix du tutorat** comme **mode d'accompagnement** des salariés à leurs nouvelles prises de fonction a été retenu. La **désignation des tuteurs** s'appuie sur la base du **volontariat** et sur leur envie de participer au changement de culture de l'organisme. La professionnalisation des tuteurs a également été amorcée.

Les profils des tuteurs

A est responsable d'une antenne sur un quartier

⇒ Elle a des responsabilités de direction sur un plan local. Elle accompagne le mouvement de la direction générale dans la mise en place de services qualité davantage tournés vers les clients (les locataires). Elle veille donc, entre autres, à la bonne intégration des nouveaux salariés dans son antenne et à ce titre, **elle est considérée comme un tuteur local**.

B est adjoint au responsable d'antenne d'un autre quartier

⇒ L'une de ses missions est de gérer le personnel de maintenance (les agents d'entretien). Il a exercé auparavant le métier de correspondant de secteur pendant plusieurs années. Cette expérience a été reconnue en interne et il est devenu le référent sur ce métier depuis 1998. Actuellement, il est tuteur de 3 personnes appelées à occuper ce poste. **Il est donc la personne ressource sur ce métier et identifié comme tuteur référent.**

C est chargée de clientèle

⇒ Elle gère un parc de 830 logements HLM (traitement des demandes de logement, des affectations et des précontentieux). Avec une première expérience d'accompagnement des personnes sur la prise d'un poste de travail, sa pratique de tuteur est récente. Elle a un poste avec des responsabilités opérationnelles. **Elle est positionnée comme tuteur local.**

Les composantes de l'accompagnement

Une organisation en binôme

Le **binôme** qui va se charger de l'accompagnement d'un salarié est **constitué du tuteur référent métier** et d'un **tuteur local** basé dans une antenne.

La direction accorde aux salariés promus un accompagnement d'une durée de 3 mois. C'est le binôme de tuteurs qui est chargé de sa mise en œuvre.

Le **champ d'intervention** du **tuteur référent** porte sur l'**acquisition d'une technicité** et d'un professionnalisme dans le mode de traitement des dossiers en vue de la **maîtrise des tâches et attitudes liées au poste de travail**.

Dans l'organisme, il existe un système de gestion des dossiers informatisé. Le tuteur référent peut consulter les dossiers gérés par les salariés tutorés de toutes les antennes. Il peut, **à distance**, suivre les travaux réalisés, en élaborer un **diagnostic** pour ensuite évaluer les besoins individuels d'accompagnement.

Il définira alors le niveau et les modalités de son intervention (par téléphone, dans l'antenne où travaille le salarié, sur le lieu d'un incident locatif à résoudre, sous forme d'entretien, par des conseils ou des démonstrations...).

Le rôle du tuteur local est davantage centré sur l'observation du salarié en situation de travail au quotidien. Sa proximité lui permet d'apporter un appui complémentaire soit sur des aspects techniques du métier soit sur le fonctionnement de l'antenne. En outre, au-delà de ces aspects, le tuteur local contribue à repérer des besoins complémentaires d'accompagnement chez le salarié. En effet, ce dernier peut être confronté à d'autres types de difficultés (crainte de ne pas être à la hauteur, de ne pas comprendre les instructions, d'être mal perçu par les équipes déjà en place, manque de confiance en soi, malaise dans une nouvelle posture d'encadrant, appréhension et manque d'habitude du travail en équipe).

C'est la confrontation régulière des perceptions des 2 tuteurs dans leur suivi respectif du salarié qui va permettre de personnaliser l'accompagnement.

☞ Un outillage

Parallèlement à l'accompagnement dispensé par le binôme de tuteurs, les salariés bénéficient d'une formation interne qui s'échelonne sur une durée de 1 mois.

C'est le tuteur référent métier qui a conçu cette formation et qui l'anime. Il a mis au point un support de formation qui comprend un éventail représentatif de situations qui peuvent se rencontrer sur le terrain, de procédures à suivre et aussi des pistes de solutions. Ce support est exploité en formation pour faciliter son appropriation et son utilisation.

En outre, le tuteur s'appuie sur un document conçu par le service des ressources humaines et qui comprend les fiches de poste des métiers de la structure accompagnées du descriptif des tâches qui leur sont associées.

Ces deux supports ont été créés de telle sorte qu'ils puissent aussi être utilisés « à la carte » durant l'exercice quotidien du métier, à l'occasion par exemple d'une situation nouvelle à résoudre.

L'expérience du tuteur référent lui a montré qu'il était important de mettre l'accent sur la manière d'utiliser ces supports. En effet, certains salariés avaient tendance à vouloir apprendre par cœur les contenus ce qui ne correspondait pas à l'objectif de formation visé.

🌟 Les obstacles au quotidien 🌟

- ⇒ **Une durée d'accompagnement** à la prise de poste identique pour tous les salariés alors qu'elle s'avère parfois insuffisante pour certains d'entre eux.
« C'est un jonglage pour la gestion des rythmes dans l'avancée de la prise de poste des personnes avec la nécessité d'en ralentir certaines et d'en booster d'autres... »
- ⇒ **Une gestion du temps**, pour les tuteurs, parfois délicate dans la réalisation de leur propre activité quand ils doivent accorder à l'accompagnement des tutorés plus de temps que celui prévu.
- ⇒ **Un climat de travail avec des tensions latentes** qui risquent de se déclarer entre les salariés attachés à leurs habitudes de travail et ceux qui adhèrent à la nouvelle culture « client ». Parfois, de la jalousie peut aussi être ressentie envers les salariés qui évoluent dans leur poste. Le tuteur est donc sollicité pour la gestion de situations conflictuelles.
- ⇒ **Une communication** sur les orientations, émanant de la Direction, perçue comme insuffisante par les tuteurs alors qu'elle pourrait faciliter leur accompagnement notamment quand les salariés posent des questions relevant de la stratégie de structure.
« On ne sait pas nous-mêmes où on va... », « il y a des changements d'orientation, des fiches de poste obsolètes ou floues... », « je suis au milieu de tout ça ... entre des directives internes pas claires, les nouveaux qui ont besoin de repères... »
- ⇒ **Une trop faible présence hiérarchique** vécue comme un manque de soutien par les tuteurs.
« On ne peut pas se substituer à un niveau de management... », « L'accompagnement d'un salarié est aussi un partenariat entre un hiérarchique et un tuteur... »
- ⇒ **Une représentation de l'autorité**, chez les tuteurs, liée au pouvoir directif, hiérarchique qui leur fait craindre de perdre la relation « égalitaire » et de confiance qui existe entre collègues. Par conséquent, il leur est difficile d'affirmer une autorité de compétences.
« Un tuteur n'a pas de rôle hiérarchique, il ne dira pas - tu dois faire ci, tu dois faire ça- », « c'est un œil observateur, il ne juge pas, le tuteur va plutôt dire - il faudrait peut-être que tu... », « en fait tout est dans la formulation et la forme... »