



De nouveaux contours pour le métier de gardien Des expériences de formation dans l'agglomération lyonnaise

Plusieurs actions de formation de gardiens d'immeubles se développent dans la région lyonnaise : Vaulx-en-Velin, la Duchère (40 participants d'organismes différents), les Minguettes (45 gardiens en deux formations). L'exemple de Vaulx-en-Velin est particulièrement intéressant de par la durée des formations proposées (au départ 25 puis 14 jours), le nombre de participants (65 gardiens en quatre ans) et sa pérennité puisqu'il a débouché sur la création du centre de ressources « HLM Vaulx ». Philippe Brusson, qui coordonne ce centre, et Laurence Decoster, directrice des ressources humaines de Logirel, reviennent sur les apports de ce type de formation.

LA FORMATION des gardiens et leur professionnalisation sont aujourd'hui un atout dans la gestion de proximité des organismes, leur rôle sur le terrain est incontournable, des législations récentes le rappellent. Des actions de formation interne sont menées par les organismes de logements sociaux, mais elles doivent être complétées quand plusieurs organismes sont établis sur un territoire commun. Une bonne gestion de proximité nécessite la définition de stratégies globales dont les orientations seront connues des gardiens, et dans lesquelles ils seront directement impliqués via un réseau fort de professionnels. La formation-action représente un « dispositif de lancement » qui permet d'enseigner aux équipes à travailler ensemble et autrement : elle accompagne l'évolution des métiers, elle fédère des partenaires qui s'impliqueront dans des actions communes et elle interpelle très directement la hiérarchie. Un accompagnement méthodologique (démarche d'analyse de problèmes) permettra de travailler sur des problématiques communes qui pourront déboucher sur des solutions et des actions concrètes.

UNE FORMATION NÉCESSAIREMENT « INTER-ORGANISMES »

Toute formation à un métier pose inévitablement la question de l'environnement dans lequel ce métier s'exerce. La dimension de ce questionnement est néanmoins variable selon les professions. En ce qui concerne les gardiens d'immeuble HLM, elle revêt une grande importance. Les bailleurs de Vaulx-en-Velin l'ont bien compris lorsque, dès 1997, ils ont cherché à répondre ensemble à un besoin commun de formation complémentaire à celle dispensée dans chaque organisme, pour des personnels travaillant sur le même périmètre du Grand projet urbain. Cette réponse a pris la forme d'une première formation inter-organismes à laquelle, pour une large part ont

été conviées d'autres professions de « proximité » comme des éducateurs, des médiateurs ou des policiers. Cette forme s'est avérée très pertinente puisqu'à l'issue de cette formation conséquente tant par son architecture que par son contenu ou sa durée, la prise de conscience que « désormais, rien ne pouvait être comme avant » s'est rapidement imposée aux gardiens d'immeubles et à leurs employeurs. Les partenaires aussi ont accueilli favorablement en octobre 1998 la création du centre de ressources pour les personnels de proximité « HLM Vaulx-en-Velin », du nom de l'association créée par les bailleurs en mars de la même année.

Depuis 1998, au fil des sessions successives, cette formation a évolué vers un dispositif plus allégé dans sa durée (14 jours) et plus concentré dans son contenu, le relais étant assuré par le centre de ressources pour conforter les acquis de la formation et ouvrir des champs d'application. On parle aujourd'hui de « formation passerelle », véritable pont vers le centre de ressources et vers un métier mieux assumé. Mais invariablement l'environnement du métier reste très prégnant dans la définition des objectifs et du contenu de la formation.

UN ÉLARGISSEMENT DU CHAMP D'ACTION DU GARDIEN

Le programme de « passerelle » reste basé sur le triptyque :

- mobiliser ses ressources (pour gérer son stress, gérer des conflits, mieux communiquer, dans un contexte souvent difficile) ;
- travailler avec les partenaires (pour résoudre des problèmes, en prévenir, initier des fonctionnements transversaux interprofessionnels) ;
- connaître l'environnement juridique de sa fonction (pour répondre à des questions posées par les locataires, situer sa pratique dans un cadre réglementaire, appréhender les limites de son intervention, notamment pour ce qui concerne les questions de sécurité).

Qu'en est-il suite à la formation régulièrement dispensée depuis 1997? Dix mois après, certains (la moitié environ) s'impliquent dans le centre de ressources. Ils utilisent largement les possibilités offertes dans ce cadre pour poursuivre leur professionnalisation : séminaires « mobilisation des ressources personnelles et relationnelles », pratique d'un art martial pour la détente et la maîtrise de soi, groupes de travail sur des thèmes centrés sur le métier et son environnement (propreté, tranquillité-sécurité, maintenance technique). Ils se sentent plus assurés dans leur tra-

vail et le disent. Enfin ils sont très preneurs de l'espace d'écoute qu'entretient le coordonnateur par ses visites sur le terrain.

Pour ce qui concerne les personnels formés depuis trois ou quatre ans, un « noyau central » (un petit tiers) entraîne un autre petit tiers vers une nouvelle façon d'exercer son métier. Car c'est bien de cela dont il s'agit. Ces personnels deviennent de plus en plus **professionnels** : « basiques » du métier assurés (propreté, veille sur la maintenance des équipements), attention portée aux locataires responsables, « éducation » des locataires négligents, gestion des conflits dans la limite du possible avec les locataires difficiles, lien consciemment établi entre le maintien des basiques du métier et le climat de son groupe d'immeuble, vision plus globale des questions de sécurité. Ils deviennent également plus **responsables**, au sens commun du mot (les locataires savent qu'ils peuvent compter sur leur gardien, représentant de l'organisme sur le terrain) comme au sens étymologique du terme (le responsable est celui qui détient la réponse ou qui sait où la trouver, les locataires le constatent de plus en plus souvent). Le gardien devient force de proposition et d'initiative, et vecteur d'adhésion à des comportements actifs et constructifs. Dans ce registre, la mise en place de la fiche de relevés d'incident est exemplaire : cet outil a été conçu, expérimenté, corrigé par les gardiens d'immeubles en lien permanent avec le porteur du projet tranquillité-sécurité pour « HLM Vaulx ». Il a permis non seulement d'objectiver davantage les incidents mais aussi de servir de point d'ancrage au développement d'un partenariat étroit avec les acteurs en charge des questions de sécurité. Un changement positif s'opère alors au bénéfice de sa propre situation personnelle et professionnelle, des missions et de l'image de son organisme, de la satisfaction de ses locataires et partenaires. Enfin, les gardiens deviennent **partenaires** à part entière : une dizaine de gardiens pionniers ont été à l'origine de la création d'un réseau partenarial de quartier (à l'Écoin et la Thibaude depuis deux ans), ou d'une démarche partenariale d'amélioration des « points noirs » du quartier (comme aux Noirettes depuis un an). « HLM Vaulx », par l'intermédiaire de ses référents de quartiers, et l'équipe de maîtrise d'œuvre urbaine et sociale du GPV, avec ses chargées de développement territorial, ont bien compris l'intérêt de ces initiatives pour l'amélioration de la gestion de proximité des immeubles et des quartiers. Ils copilotent aujourd'hui ces actions qui rassemblent à tour de rôle une

large quarantaine d'acteurs représentant une vingtaine de métiers de proximité différents.

L'IMPLICATION DES HIÉRARCHIES : UN ÉLÉMENT-CLÉ

Certes cette formation n'a pas eu le même impact sur tous les gardiens et dans tous les organismes. L'exercice du métier dépend bien sûr d'autres facteurs (organisation et management des organismes, difficultés rencontrées sur les sites, état du patrimoine, environnement géographique et partenarial, et bien sûr qualités personnelles et professionnelles des individus). Mais formation et centre de ressources en boucle ont été et restent déterminants pour une dynamique qui rompt l'isolement, valorise les personnels, intervient positivement dans la gestion des immeubles et des quartiers, au bénéfice des locataires et des habitants et interroge le management des organismes. En effet, les formateurs se sont largement appuyés pour la mise en place des formations sur les responsables hiérarchiques et sur les partenaires institutionnels et sociaux présents sur les quartiers. En ce qui concerne la Duchère et les Minguettes, même si ces quartiers n'ont pas de centre de ressources, des actions légères sont également organisées dans les domaines de la propreté et de la sécurité, avec l'appui des partenaires de la politique de la ville. Ces actions, choisies par les gardiens, demandent une implication des responsables pour assurer leur conduite. Elles ont souvent des répercussions sur l'organisation du management et des procédures dans chaque organisme. ■

Philippe BRUSSON, Laurence DECOSTER

Éléments financiers

À la Duchère et aux Minguettes, le financement de ces actions a été en grande partie assuré par le Fonds d'Intervention HLM (partenariat avec l'Union HLM), ou bien dans le cadre de la politique de la ville (État, Région, communauté urbaine de Lyon, ville de Lyon), toujours avec la participation des organismes d'HLM.

Sur Vaulx, au départ, le fonds d'intervention HLM prenait la formation en charge ; puis ce fut le tour de la Région qui finançait 100 % des coûts pédagogiques ; aujourd'hui les organismes HLM interviennent davantage (28 %), pour un coût total de 32 000 € en 2001.

Le centre de ressources est financé conjointement par l'État (45 %), la communauté urbaine (45 %) et les organismes (10 %).