

LES CAHIERS

..... Etudes et documents
“Les mondes sociaux”
des organismes
du logement social

Commanditaire : Club Management & Marketing et L'Union sociale pour l'habitat dans le cadre d'une recherche-action menée en 1999-2000.

Réalisation : Sophie Bretesché et Yvan Sainsaulieu du Laboratoire de sociologie du changement des institutions du CNRS (LSCI), Alice Collet et Christophe Pallot du CREPAH, sous la direction de Renaud Sainsaulieu.

Sommaire

Avant-propos par Renaud Sainsaulieu 3

Introduction :

Problèmes sociaux
et méthode d'enquête 4

Quelle expérience collective de changement ?

par Christophe Pallot 9

Des organisations sous la pression de l'environnement

par Alice Collet et Christophe Pallot 19

Un système d'acteurs polarisé

par Ivan Sainsaulieu 50

En quête d'un nouveau métier

par Sophie Bretesché 58

Trois mondes sociaux en mouvement

par Sophie Bretesché,
Ivan et Renaud Sainsaulieu 94

Vers une nouvelle culture Hlm

Collectif 100

Liste des dernières parutions 104

Avant-propos

L'histoire d'une recherche appliquée

Ce travail de sociologie d'entreprise appliquée aux établissements des milieux Hlm est le résultat d'une collaboration entre le LSCI (Laboratoire de sociologie du changement des institutions du CNRS), le Club Management Marketing et le CREPAH.

Initiée par une présentation des "mondes sociaux de l'entreprise" à l'université d'été du Club Management Marketing en juillet 1998 par Renaud Sainsaulieu, l'idée de cette étude a été conçue par Daniel Glaesner, secrétaire du Club, dont le conseil d'administration a accepté le principe en mars 1999. Une pré-enquête auprès d'une vingtaine de dirigeants et DRH de seize organismes (SA, OPAC, OPHLM) a été réalisée d'avril à juillet 1999, par Ivan Sainsaulieu et Sophie Bretesché. L'enquête proprement dite a été menée auprès de 13 organismes d'octobre 1999 à novembre 2000. Deux sessions de formation auprès de DRH d'une vingtaine d'organismes ont accompagné l'étude, ainsi que plusieurs séances de restitution des résultats dans les sites de l'enquête.

Environ 350 entretiens ont été conduits auprès de dirigeants, cadres, techniciens, ouvriers, agents locatifs, employés de service, gardiens. Une véritable coopération de terrain d'analyse et de réflexions scientifiques a profondément animé la vie de cette équipe réunissant les chercheurs du LSCI et les consultants du CREPAH.

Le présent rapport a fait l'objet d'un travail collectif sous la direction de Renaud Sainsaulieu avec Sophie Bretesché, Alice Collet, Christophe Pallot, Ivan Sainsaulieu. Il voudrait apporter une double contribution aux organismes Hlm pour expliciter les forces économiques et sociales de leur développement, au LSCI pour valider leurs recherches de sociologie des entreprises et dans le secteur des organismes à caractère public. Cette recherche de sociologie appliquée n'aurait pu voir le jour sans la forte implication de ses nombreux acteurs auxquels nous souhaitons adresser nos plus vifs remerciements.

Tout d'abord à Daniel Glaesner du Club Management Marketing et au CREPAH qui a su anticiper l'importance de nos travaux et faire confiance tout au long d'un processus de recherche appliquée de 18 mois, au-delà des rythmes habituels des actions de consultations. Ensuite, nous remercions l'équipe de recherche du LSCI, Sophie Bretesché et Ivan Sainsaulieu, ainsi qu'Anne-Claude Hinault, et l'équipe de consultants du CREPAH avec Alice Collet et Christophe Pallot, dont la conjugaison des énergies intellectuelles et la convivialité d'équipe ont permis de surmonter les étapes toujours difficiles de l'enquête de terrain et de la réflexion collective.

Aux dirigeants et DRH des organismes Hlm qui nous ont accueillis et ont bien voulu soutenir les études de terrain dans leurs organismes, nous adressons nos sincères remerciements :

Y. Laffoucrière - OPAC 75, C. Thibault - OPAC 75,
J. Kunvari - OPAC 75 ; L. Legras - OPAC 62 ;
A. Lhuissier - Troyes Habitat ; A-M Le Glanic
et B. Blanc - Saint-Nazaire Habitats ;
D. Bimbenet - Aiguillon Ouest ; J. Mayoux - Aquitanis ;
H. Gagnaire - Sodineuf ; S. Dambrine - OPAC 94 ;
J. Oudot - Emmaüs Habitat ; R. Bondiguel - OPAC 29 ;
M. Isambert - OPAC de Meurthe-et-Moselle ; P. Iognat-Prat - Angers Habitat ; J-P. Fort - OPAC 69.

Enfin à tous les dirigeants, cadres, techniciens et agents qui nous ont consacré le temps et la bonne volonté réflexive nécessaire à la réalisation d'entretiens approfondis indispensables à la compréhension de leurs relations de travail, nous exprimons notre vive reconnaissance.

Nous remercions enfin Sylvie Bardèche, Laurent Gélis du LSCI et Catherine Blanc, Chérine Fadel de l'IEP qui n'ont pas ménagé leurs efforts pour la gestion efficace de cette recherche de longue durée.

Renaud Sainsaulieu
Directeur du LSCI,
Professeur des universités à l'IEP de Paris,

A Paris, le 30 novembre 2000.

Problèmes sociaux et méthode d'enquête

Les organismes Hlm, créés il y a plus d'une cinquantaine d'années, constituent un dispositif essentiel dans l'action publique en direction de la société civile. Qu'il s'agisse de guerres et reconstructions, de crises économiques et de misères sociales, de migration des ruraux vers les villes, d'immigration en provenance des anciennes colonies, d'ouverture de l'Europe riche occidentale aux mondes en développement difficile et aux sociétés en transition de l'Europe centrale, le droit au logement constitue toujours l'un des socles de la citoyenneté. L'action incessante des organismes Hlm pour construire, offrir et gérer des logements sociaux corrects et vivables traduit concrètement la préoccupation politique d'une citoyenneté générale fondée sur le service du logement pour tous.

Des problèmes nouveaux

Mais il est évident que les cinquante dernières années de transformations économiques, sociales, politiques et culturelles ont conduit les organismes Hlm à vivre de nombreux changements.

Au plan institutionnel

Les structures publiques d'OPHLM ont dû s'adapter au développement général de libéralisation de l'économie. Le statut d'OPAC a progressivement instauré une autonomie de gestion, d'investissement et d'initiatives sociales qui a renouvelé le dispositif public d'Hlm, véritable bras armé de l'instrumentation des objectifs politiques nationaux et municipaux.

Le statut de SA, sociétés anonymes d'Hlm préexistant aux OPAC, ajoutait une autre dynamique d'action économique privée au service du logement social, comme en Allemagne ou en Angleterre. Une telle coexistence de statut pose évidemment problème sur la comparaison et les effets des modèles d'action dont ils sont chacun porteurs. Le système Hlm ressort-il conforté ou ébranlé par cette diversification structurelle ?

C'est en analysant l'expérience commune de ces différents dispositifs, en explorant les manières d'agir et de réagir au public des acteurs de ces différents organismes que l'on verra mieux l'ampleur des écarts entre ces trois modalités statutaires de l'action.

Au plan socio-économique

Il est apparu que la crise de l'emploi, l'effet d'immigration acceptée en France et l'effet spécifique des difficultés sociales des banlieues ont considérablement fait évoluer la demande sociale de logement Hlm. Les nouveaux pauvres, les nouveaux exilés, les regroupements familiaux d'immigrés, etc... ont suscité des interrogations profondes sur le sens même de la mixité sociale. Faut-il accueillir tout le monde par souci d'équité propre au service public, au risque de concentrer des problèmes sociaux et d'aviver les craintes ou les fantasmes des locataires et des personnels en place ? Faut-il au contraire sélectionner en cumulant des critères sociaux et culturels, au risque de produire des jugements de valeurs arbitraires ? Comment interpréter et opérationnaliser l'injonction de mixité sociale émanant des pouvoirs publics ? Et localement, quels sont les bons critères sociaux d'attribution d'effort ? Comment fixer une règle commune et en même temps prendre en compte le cas par cas ? Là encore, de graves questions se posent sur la légitimité du bailleur social. On ne peut plus tout attendre de la tutelle, mais on ne peut pas non plus dépendre seulement du marché. Ce sera donc en approfondissant la connaissance des pratiques concrètes d'acteurs en situation, en explorant les relations des agences Hlm avec leur clientèle, que l'on comprendra mieux où et comment s'invente le service d'Hlm pour demain.

Au plan organisationnel

Apparaît clairement sur le terrain l'ampleur des effets de la décentralisation engagée depuis quelques années pour mieux répondre aux exigences nouvelles de la clientèle. Mais, comme dans toutes réformes à caractère territorial, la question se pose : s'agit-il d'une véritable décentralisation, aboutissant à une autonomie des structures de proximité et à un rééquilibrage des pouvoirs d'initiative et de création de la règle entre structures fonctionnelles et décisionnelles centrales et structures de base au contact avec le public ? Ou bien n'assiste-t-on qu'à une forte déconcentration des pouvoirs centraux pour mieux affirmer leur réactivité territoriale, dans les divers quartiers d'implantation d'un même organisme urbain ou régional ?

Avec quels pouvoirs laissés au management intermédiaire ? Des interrogations sont ainsi posées par l'incontestable effort de réformes organisationnelles visibles dans les structures Hlm. L'observation des rapports entre services fonctionnels et opérationnels, entre sièges et antennes, entre directions et directions techniques devrait aider à discerner les effets profonds de tous ces changements en cours.

Au plan culturel

Il est probable que toutes ces transformations ont provoqué de réelles évolutions dans les manières de vivre les rapports de travail et de concevoir la mission Hlm. Les époques antérieures des ajustements sociaux de la grande croissance économique de type fordienne ont laissé l'image d'une profession de logement social valorisée par son expertise technique, sa maîtrise d'ouvrage et sa contribution effective à la société de consommation.

Mais tous ces changements récents de population, de concurrence et d'organisation interrogent les acteurs des Hlm sur la nature profonde de leur métier : bâtisseurs, logeurs sociaux, gestionnaires d'équilibres économiques, animateurs de quartiers difficiles, etc... ; il est clair que l'expérience quotidienne du travail en organisme Hlm suscite une pluralité d'expériences professionnelles, une variété d'identités collectives et de logiques d'actions qui troublent l'ancien ordre social et culturel des établissements.

Où en est-on de tous ces changements de métiers ?

Il y a là une question cruciale pour les cultures d'établissement qui doit être élucidée par une écoute approfondie des expériences vécues dans le travail et face à la clientèle d'utilisateurs.

L'ensemble de ces interrogations initiales et vérifiées dans l'enquête a donc conduit à mettre en œuvre un dispositif de recherche conduisant à une réponse susceptible d'éclairer l'avenir.

La référence aux mondes sociaux de l'entreprise

Toutes ces questions de changements cumulatifs dans les organisations productives publiques et privées ont fait depuis plusieurs années l'objet de travaux scientifiques de longue haleine au sein du LSCI. Une recherche importante a été publiée dans l'ouvrage "Les mondes sociaux de l'entreprise" appliquant de façon empirique les principes théoriques présentés dans l'ouvrage "Méthodes pour une sociologie de l'entreprise". Il s'agissait de reconstituer par observation d'enquête approfondie la réalité cachée et sous-jacente des manières de vivre et d'agir ensemble au travail qui, tout en résultant d'apprentissages liés aux expériences mêmes des rapports de production en organisation, finissent par constituer une matrice socioculturelle incontournable dans tout effort de développement des entreprises. C'est avec et par les hommes que l'on fait la performance, dit-on communément de nos jours, mais ceci prend appui sur la qualité des structures sociales collectives construites par l'expérience pour mettre en œuvre les forces mêmes de l'action entrepreneuriale. Cinq modèles de dynamiques sociales de production ont ainsi pu être reconstruits d'une importante campagne d'entretiens (4000) effectués dans les entreprises françaises. Les structures de relations de travail entre acteurs d'une production d'établissement ont été nommées *mondes sociaux d'entreprise* car elles articulent de façon complexe un grand nombre de variables : organisation, environnement, gestion, performances, pouvoirs, identités, cultures. Au point de définir des mondes riches de vies collectives de travail, fort différents les uns des autres.

Les cinq mondes sociaux repérés peuvent être ainsi résumés :

✦ **Le monde de l'entreprise communauté**, car les agents de la production, employés, techniciens, cadres et dirigeants vivent au travail des dynamiques de forte convivialité, une capacité d'interconnaissance et de consensus opératoires, dont le ressort principal de performance rejoint en fait une très forte intégration sociale et personnelle des individus dans leur milieu de travail.

Problèmes sociaux et méthode d'enquête

❑ **Le monde de l'entreprise modernisée**, où les acteurs de la production sont confrontés à de très nombreux changements de technologie, d'organisation, de gestion, de produits et de clients dans un contexte de forte concurrence internationale. Dans ce cas, la performance est atteinte en dépit d'une sorte de deuil des cultures antérieures, par une attention explicite et soutenue à l'égard de la nécessaire recomposition des milieux durables, émergents et menacés. C'est dans cette recomposition professionnelle que réside le succès de ce monde social du changement.

❑ Le troisième monde social considéré comme légitime à l'instar des deux précédents a été nommé monde social de **l'entreprise bureaucratique évolutive**. En effet, il y a performance et intégration sociale quand ces entreprises de type plutôt administratif sont capables d'adapter leurs règles, structures et procédures formelles aux pressions des usagers qui s'exercent au guichet, ainsi qu'aux attentes, aménagements du temps et des conditions de travail de leurs salariés.

En revanche, deux mondes sociaux ne sont guère légitimes : celui de l'entreprise duale et celui de l'entreprise en crise.

❑ Dans **l'entreprise en crise**, les régulations sociales entre métiers et services ou même générations face au changement ne sont pas maîtrisées. On s'occupe trop des innovateurs privilégiés au détriment des autres, qui se rebiffent, s'inquiètent et s'opposent aux précédents. La figure de l'antagonisme entre pairs colore les relations de travail au point d'engendrer un climat de crise permanente.

❑ Dans **l'entreprise duale**, on constate les conséquences encore présentes de l'organisation taylorienne des chaînes et du travail spécialisé et répétitif. De même, le type d'organisation professionnelle bureaucratique décrite par l'interface contribue à une autre forme de division sociale entre professionnels et simples employés, entre cadres ou techniciens et opérateurs spécialisés.

Utilités sociales de la recherche sur les mondes sociaux d'entreprise

Issus de la recherche scientifique de longue haleine, ces résultats viennent renouveler les analyses purement structurelles dont s'inspirent en général les gestionnaires et organisateurs, en ajoutant les dimensions de relations de vécu de groupes et de cultures qui révèlent la dynamique de véritables mondes vécus collectivement au sein même des matrices structurelles. Comment alors peuvent-ils être utilisés par les entreprises pour éclairer leurs politiques ?

En période calme, le diagnostic de monde social peut être réalisé rapidement par une prise d'information approfondie auprès d'une vingtaine de témoins sur la vie de chaque établissement, en interrogeant ces personnes sur toutes les dimensions qui caractérisent un monde social (contingence, structure, gestion, pouvoir, identité, culture et performance).

Ce diagnostic une fois reconstitué permet d'apprécier la pertinence des politiques d'organisation et de gestion des ressources humaines car on peut inférer de ces diagnostics les motivations et capacités collectives de coopération présentes au sein d'un établissement. Trop de règles formelles étouffent le monde de la communauté, trop d'appels à la mobilisation sans propositions formalisées heurtent l'entreprise bureaucratique ; un oubli de la question des métiers, des formations et des modalités de reconnaissance professionnelle feront échouer tout projet modernisateur d'envergure !

Un second apport est celui de la capacité d'anticipation de toute une réalité socio-économique. Compte tenu du fait que chaque monde social n'est jamais que l'aboutissement d'une évolution antérieure, il est possible de prolonger cette évolution en procédant à des pronostics de continuité, de réactivité à des événements extérieurs et de créativité exceptionnelle. Le diagnostic associe près d'une centaine de variables de synthèse, leur projection permet donc de développer une véritable force de pouvoir d'évolutions futures en procédant à l'élaboration de scénario dont on peut arrêter ensuite le plus plausible pour formuler une politique volontariste.

Un troisième apport de cette recherche concerne les dynamiques de changements dont on peut suivre la diversité des processus économiques, organisationnels, gestionnaires, sociaux et culturels pour apprécier la signification des évolutions en cours.

On peut ensuite procéder à des interventions favorisant de façon adaptée les trois forces du changement qui résultent du schéma d'analyse des mondes sociaux, à savoir la force de la sociabilité, celle du métier et enfin celle de la rationalité formelle.

Une méthode d'enquête approfondie en milieu Hlm

Restituer "la vérité" des mondes sociaux de travail en entreprise Hlm suppose donc une exploration approfondie des relations entre acteurs et de leurs motivations individuelles et collectives. Une enquête par établissement a été conçue pour pouvoir interpréter les résultats à la lumière des mondes sociaux d'entreprise déjà connus sur les entreprises françaises.

Pré-enquête et hypothèses

Une enquête exploratoire a d'abord été menée d'avril à juin 1999 auprès d'une vingtaine de cadres et dirigeants d'organismes Hlm. Elle a fait l'objet d'un pré-rapport d'où il ressortait six hypothèses sur la validation des "Mondes sociaux de l'entreprise" dans le logement social.

❑ Hypothèse n°1 : Vérification des trois mondes sociaux dominants

Les établissements Hlm fonctionneraient sur trois modèles souches de "Mondes sociaux d'entreprises" : le mode communautaire, le mode bureaucratique, et le mode modernisé. Si la pré-enquête est confirmée, il apparaîtra que le milieu des Hlm dispose en fait de trois types de cohésion sociale, source de performances techniques, commerciales et sociales.

❑ Hypothèse n° 2 : Modernisation et recomposition des métiers

Les évolutions de mondes sociaux se font principalement vers une dynamique de modernisation, ce qui suppose une analyse fine des nouveaux métiers du contact avec la clientèle, avec les partenaires sociaux, avec les entreprises de construction ainsi qu'avec leurs experts. La reconnaissance des compétences et savoir-faire de ces nouveaux métiers se situe alors au cœur de la conduite des changements.

❑ Hypothèse n° 3 : La menace des régulations de crise

Pour certains mondes sociaux, l'évolution (post bureaucratique ou post communauté) pourrait mener à l'expérience de structure sociale en perte de légitimité collective sur le mode de l'entreprise duale ou de l'entreprise en crise. Il importera ici de repérer les modalités de coopération, de communication et de représentation qui permettent de reconstruire des dynamiques de projet et de cohésion sociale autour de la mission fondamentale et de l'esprit Hlm.

❑ Hypothèse n° 4 : Le changement des conceptions de la mission Hlm

Une dynamique d'élaboration collective de la qualité des services, du contact de proximité avec la clientèle, de la responsabilisation des équipes et des agents, peut effectivement conduire à une nouvelle articulation entre les missions classiques du logement social et les missions nouvelles de réponse aux pressions du marché, de la concurrence et de la demande sociale de clients en difficulté.

❑ Hypothèse n° 5 : La fragmentation des identités professionnelles

La coexistence de statuts publics et privés, de jeunes et d'anciens, de qualifications techniques et de conseils, de structures administratives et d'esprit d'entreprise induit une diversification des identités professionnelles émergentes ou reconnues, ce qui devrait entraîner le management à développer de nouvelles formes de gestion des ressources humaines et de stratégies de développement économique et social.

Problèmes sociaux et méthode d'enquête

❑ Hypothèse n° 6 : La réaction aux pressions de l'environnement

Confrontées aux pressions contingentes de l'environnement, les directions d'établissements sont souvent conduites à mettre en œuvre des structures par projets, des formes d'organisation matricielles, des modes de coordination entre services techniciens et gestionnaires. Il importerait alors d'apprécier la cohérence de ces structures avec les capacités collectives des mondes sociaux hérités de l'histoire de chaque société Hlm.

L'enquête sur treize sites

Afin de vérifier ces hypothèses sur la dynamique des mondes sociaux dans les organismes Hlm, l'enquête a été engagée dans treize sites dont trois SA, neuf OPAC et un OPHLM, qui ont accepté de participer à l'étude. Environ 350 entretiens de dirigeants cadres, techniciens et agents de sièges et d'antennes ont aussi été recueillis sur la réalité passée et présente des relations de travail et contextes du service à rendre. A ces entretiens, il faut ajouter ceux de la pré-enquête et d'autres effectués auprès de DRH lors de deux journées de formation organisées en mars et mai 2000.

Effectuées par S. Bretesché, A. Collet, A-C. Hinault, C. Pallot et I. Sainsaulieu, ces enquêtes de terrain ont été réalisées d'octobre 1999 à septembre 2000. L'ensemble du corpus de sites d'enquête ainsi recueillis est représentatif des principales catégories professionnelles des Hlm : sièges et antennes, agents locatifs, gardiens, gérants, techniciens et employés du contentieux, du patrimoine, des services commerciaux ; les cadres dirigeants et cadres moyens sont également suffisamment présents dans l'étude. Le nombre d'OPAC et de SA étudiés fournissent des informations importantes sur la variété de ces structures. En revanche, peu d'OPHLM ont accepté l'étude. On peut le regretter ! Au total, les analyses de l'enquête reposent sur 350 entretiens : 20 entretiens de cadres dirigeants et DRH au cours de la pré-enquête ; 315 entretiens sur les relations de travail des structures Hlm auprès de dirigeants, cadres, techniciens, employés, ouvriers, gérants et gardiens ; et enfin 15 entretiens diagnostics approfondis auprès de dirigeants et DRH dans le cadre de la formation en avril 2000.

Plan du rapport

Les analyses des différentes dimensions structurelles, sociales et culturelles de l'étude nécessaires à la reconstruction des mondes sociaux Hlm, ont conduit à adopter un plan en 5 chapitres.

❑ Chapitre 1

Présentation de l'expérience collective des changements vécus globalement dans l'ensemble des organismes étudiés (rédigé par Christophe Pallot).

❑ Chapitre 2

Etude des structures d'organisation et de gestion confrontée aux pressions de l'environnement (rédigé par Alice Collet et Christophe Pallot).

❑ Chapitre 3

Analyse des tensions entre services, des enjeux de développement et de relations de pouvoir entre acteur de l'organisation, afin de mettre en évidence des structures concrètes de coopération entre acteurs en organismes Hlm (rédigé par Ivan Sainsaulieu).

❑ Chapitre 4

L'analyse approfondie de la variété des identités au travail vécue dans toutes les situations professionnelles des organismes Hlm fait l'objet de ce chapitre. Il en résulte une réflexion sur le devenir du métier HLM, autant qu'une lecture de la cohésion sociale et culturelle d'établissement (rédigé par Sophie Bretesché).

❑ Chapitre 5

Les mondes sociaux des Hlm ressemblent-ils aux mondes sociaux des entreprises françaises ? Quels modèles dominants ressortent de l'enquête, quelles évolutions significatives et quels pronostics de changements ? Ce chapitre conclusif résulte d'une réflexion collective.

En conclusion, sont rédigées des perspectives d'action résultant des analyses et des constats effectués sur les mondes sociaux Hlm.

Quelle expérience collective du changement ?

L'enquête a porté sur 13 terrains au cours desquels les équipes d'intervention ont rencontré environ 350 personnes dans des fonctions différentes couvrant au total l'ensemble des activités représentées au sein des entreprises Hlm. Ce chapitre consiste en une première lecture "à plat" des préoccupations exprimées spontanément par les personnes rencontrées : de quoi parlent-elles ? Quelles expériences de leur réalité de travail mettent-elles en avant ? Quels sont les thèmes de satisfaction, d'inquiétude, de frustration...? Quelles sont les relations que chacun développe au quotidien ? Quelle manière de vivre ensemble se révèle à cette occasion ? Comment les problèmes, questions trouvent-ils solution, selon quelles modalités de coopération ? Quel sens donne-t-on à son travail ? Comment perçoit-on la mission de l'entreprise à laquelle on appartient ? Autant de questions sur lesquelles les personnes interrogées s'expriment librement et spontanément au cours des entretiens et qu'il s'agit ici de reconstituer de manière synthétique.

Le thème majeur qui revient dans l'ensemble des entretiens porte sur le changement :

"On a connu beaucoup de restructurations, beaucoup de changements, tous les ans il se passe quelque chose, ça change très souvent... il faut se réadapter aux personnes, aux nouvelles méthodes" (hôtesse d'accueil, Est de la France).

"Certains changent complètement de métier, on est en perpétuelle évolution : depuis que je suis rentré, j'ai connu 3 changements" (chargé d'opération, Ouest).

Il est alors nécessaire de s'interroger sur la réalité du monde social dans lequel ces changements interviennent, comment ils sont vécus, quels modes de relations ils révèlent à cette occasion.

Pour nommer ces mondes sociaux, procédons dans cette première partie à une première identification des préoccupations dominantes des salariés de l'entreprise, sur la base des entretiens menés avec notre questionnaire.

Sensibilités collectives aux problèmes de la vie de travail en milieu Hlm

Opinions positives	Opinions partagées	Opinions négatives
Dialogue avec les habitants	Partenariat de site Concurrence	Paupérisation Lien social
Décentralisation Travail de proximité Tâches enrichies	ARTT Informatique	Stress Surcharge Objectifs obscurs
Responsabilités Autonomie Formation	Reconnaissance : compétences, promotion, participation	Rémunérations
Qualité de service Rapport avec les usagers Performance	Gestion financière	Coopération interservice, siège/antennes Relations avec gardiens, techniciens et administratifs, entre statuts
Équipe de collègues Relations avec partenaires	Dialogue social Mission Hlm Mixité sociale	Métiers déclassés Culture commune
Métiers nouveaux et anciens	Culture d'antennes	
"L'organisation", "le métier", "l'usager"	"Reconnaissance et mission"	"Paupérisation" relation interne

Quelle expérience collective du changement ?

Des environnements plus incertains et moins lisibles

Les populations logées ont changé

L'environnement local, les locataires ont changé : tel est le constat que l'on retrouve très fréquemment évoqué par les salariés. Dans la plupart des entretiens, le ressenti s'exprime de manière négative par rapport à ces changements : ce qui est mis en avant concerne les évolutions les plus perturbantes dans les représentations et habitudes de travail au quotidien.

☒ L'agressivité, la pression plus forte

"J'essaie aussi de dédramatiser la situation en agence. Il y a des gens qui viennent ici seulement pour hurler. Quand on en a 3 ou 4 comme cela dans la journée, c'est dur ! ce n'est pas toujours rassurant. On essaie d'en discuter, d'en plaisanter. Des fois, on se sent un peu comme des victimes. C'est un secteur qui n'est pas toujours très facile"...

☒ La paupérisation, la dégradation de l'environnement et du lien social, l'exigence accrue

"En 20 ans, ça a beaucoup changé ici. Les mentalités ont changé, peut-être parce que les locataires sont devenus plus exigeants. Maintenant, ils nous appellent pour un robinet qui fuit, avant ils se seraient débrouillés. Ils passent systématiquement à l'agence, ils sont agressifs et ça se répercute sur les gens en agence" (gestionnaire locatif).

"Les clients, plus on leur donne, plus ils en veulent. Ils se plaignent toujours de tout. On fait notre maximum pour les satisfaire. C'est une relation psychologique, mais on n'est pas formés à cela. Avant il y avait moins de dégradations, les jeunes étaient moins... Ça a évolué dans le mauvais sens. C'est un problème de société, avec le chômage..." (adjoint administratif)

Ces évolutions sont ressenties comme difficiles à vivre et souvent référées à une évolution de la population logée : quelle compréhension des nouvelles populations ? Plus ou moins bien appréhendées, acceptées, comprises, elles génèrent des inquiétudes par rapport à des situations, comportements, qu'on n'arrive plus à décoder.

"C'est un quartier où il y a une réelle pauvreté et un réel décalage de culture. Il y a une barrière de la langue, des méthodes, des façons de vivre très différentes. On est en décalage ."

Ces perceptions traduisent le désarroi de nombreux personnels, souvent peu préparés et formés pour intégrer les évolutions sociétales dans leur pratique quotidiennes d'accueil et de relation de service. Cette dernière restant dans de nombreux cas dimensionnée à l'aune du "bon locataire", salarié, sans problèmes. Les salariés véhiculent ce ressenti de manière plus ou moins lourde selon leur positionnement et notamment selon leur degré de proximité aux locataires/ demandeurs et leur ancienneté dans les fonctions.

Ainsi les salariés les plus anciens peuvent être amenés à évoquer un "avant" parfois mythique à partir duquel les évolutions et changements sont lus et décryptés : *"Avant, les locataires se respectaient"*.

Par ailleurs, le personnel d'agence semble plus accepter ces évolutions, ou du moins dispose d'un regard plus nuancé, même si les anecdotes portent sur les cas les plus difficiles.

Les mutations de la population logée prédominent dans les propos des salariés et constituent assez largement le socle des perceptions communes des différents personnels rencontrés.

Les trois autres contraintes

Des différences sont à noter sur d'autres points mis en avant de manière plus ou moins forte selon les organismes.

☒ La perception d'une **concurrence accrue** est évoquée de manière limitée et plutôt par des personnels nouveaux dans l'entreprise ou porteurs des discours innovants : malgré tout, le sentiment persistant réside dans une relative protection même si elle ne s'exprime que très peu directement :

"On se sent protégé ici parce qu'on n'est pas en prise directe avec le contexte économique. Il y a moins de pression que dans le privé. Ici on sait qu'il y a très peu de chance qu'on dépose le bilan. L'OPAC existe, que la conjoncture soit bonne ou mauvaise" (responsable d'opérations).

❑ **L'informatique** est vécu de manière plus ou moins problématique (alourdissement des procédures, compréhension et appropriation d'un nouveau système) selon le degré d'avancement de l'informatisation des pratiques et activités.

❑ **L'influence du politique** est faiblement exprimé et se ressent de manière différente au sein des entreprises selon leur proximité à l'environnement politique, leur ancrage territorial notamment et selon l'emploi concerné.

Intérêt et stress au travail

La satisfaction au travail est très largement soulignée par les salariés des entreprises, ce qui relève :

- ❑ de la décentralisation, de l'enrichissement des tâches, de la polyvalence, de la plus grande autonomie accordée ;
- ❑ de la préservation d'un emploi protégé ;
- ❑ du travail d'équipe, notamment dans les collectifs de proximité où l'entraide est fréquemment soulignée sur le terrain, où l'entraide est souvent indiquée, et le " nous " collectif revendiqué par rapport aux autres services moins coopératifs ;
- ❑ de la réduction du temps de travail.

Néanmoins, cette satisfaction s'accompagne d'un stress au travail accentué notamment :

- ❑ sur le terrain avec l'environnement perçu comme plus agressif, exigeant, pressant ;
- ❑ par l'expression d'une surcharge de travail ;
- ❑ des variations entre entreprises existent sur les conditions de mise en œuvre de la RTT, où un vécu négatif s'exprime lorsque les changements d'emploi du temps, notamment, sont mal ressentis.

Des changements d'organisation appréciés

Devant ces évolutions de l'environnement, les salariés rencontrés vivent de manière forte une autre expérience du changement, celui des modes d'organisation et de fonctionnement. Toutes les entreprises rencontrées sont en mouvement, celui-ci pouvant être plus ou moins fort selon le degré d'avancement dans le processus de modernisation.

Alors que les évolutions de l'environnement sont pour partie déstabilisantes pour les salariés, les changements en matière d'organisation et de mode de fonctionnement sont vécus globalement de manière positive. Le rythme et la densité des changements peuvent être ressentis comme perturbants :

"il y a une accélération des réformes internes : on n'en a pas avalée une qu'une autre s'engage. Ça crée de la déstabilisation et on ne va pas au bout de la réforme" (responsable maîtrise d'ouvrage).

Ces changements se traduisent notamment par la décentralisation et le rapprochement vers les locataires et l'enrichissement des tâches.

Décentralisation des activités et proximité

Auparavant limités aux gardiens/concierges, les zones et les moments de contact, de relations (parfois de confrontation) se sont étendus et irriguent plus profondément l'organisation des entreprises Hlm. Ces moments de contact sont vécus de manière positive par l'ensemble du personnel et en particulier par le personnel d'agence qui perçoit le contact comme stimulant :

"J'ai de bonnes relations avec les locataires ; ce qui me plaît, c'est la relation aux locataires : chercher des postulants, les amener à prendre un appartement sur le quartier alors qu'ils ne voulaient pas y venir" (agent de gestion locative).

"Pour la qualité de service, c'est mieux de travailler sur le terrain, on est plus proche, on peut aller voir ce qui se passe... J'aime la vie dans une cité, je ne me vois plus aller au siège, ici on peut recevoir les locataires, on a plus de contacts avec l'extérieur qu'au siège" (agent de gestion locative).

Quelle expérience collective du changement ?

"Moi, j'ai de la satisfaction quand j'ai un contact avec les gens, quand ils reconnaissent mon travail, qu'ils me disent que c'est propre, agréable..." (employée d'immeuble).

Ces évolutions ont touché plus fortement les structures délocalisées : agences, antennes, gérances... et de fait, les personnels de ces structures ressentent plus fortement que les autres les modifications intervenues et les vivent pleinement. Les personnels expriment massivement leur satisfaction au travail même si les situations gérées sont difficiles et que certains reconnaissent que leur mise en œuvre ne s'est pas toujours faite facilement : *"Au départ, j'appréhendais d'aller en agence, aujourd'hui je ne retournerai pas au siège"*.

Dans les services de siège, on a une perception parfois plus lointaine sur les changements engagés en matière de décentralisation : on en comprend la nécessité et les objectifs. *"Globalement, on est passé d'une culture de la maintenance du produit à une culture client"* (DRH). Les changements directement évoqués touchent plus les conditions et modalités de travail : à cet égard, l'informatisation et la réduction du temps de travail apparaissent comme deux évolutions majeures des dernières années, certains allant jusqu'à parler de *"révolution culturelle dans les modalités de travail"*.

L'enrichissement des tâches

La décentralisation s'accompagne d'une valorisation plus forte des métiers de proximité avec un enrichissement des tâches, une polyvalence accrue, même si parfois celle-ci s'accompagne d'un sentiment de dispersion dans l'exercice des activités au quotidien. Cette polyvalence renforcée s'accompagne par ailleurs d'une recherche de méthodes plus rigoureuses et perçues comme "plus professionnelles".

La responsabilisation et l'autonomie accrues sont très largement appréciées. Les salariés ont le sentiment d'avoir une vision plus globale vis-à-vis de leur activité : *"dans mon travail, ce qui me plaît c'est la variété des tâches, il n'y a pas de monotonie. J'aime aussi le contact avec les locataires. C'est un travail qu'on peut mener comme on veut"*.

Le souci de la qualité de service

Le développement du service rendu aux usagers, clients, locataires, habitants... est évoqué de manière positive par les salariés : plus grande écoute, rapidité des délais et amélioration des conditions de logement sont les principaux résultats perçus et mis en avant.

"Pour moi, un client satisfait c'est un client qui me serre la main quand il s'en va. L'important c'est de leur apporter des réponses claires et personnalisées. Il faut savoir écouter les gens et prendre le temps de leur expliquer" (comptable).

A cet égard, les personnels mettent en avant la satisfaction du locataire/client comme motif du changement et peu l'efficacité de la gestion ; souvent portée par les dirigeants, cette dimension est peu exprimée de manière spontanée par les salariés.

Un management en question

Les changements dans l'organisation s'accompagnent d'une volonté de renouvellement des modes de management des entreprises Hlm : ces évolutions sont parfois traduites dans un registre de professionnalisation. D'un mode de gestion "convivial, à la bonne franquette", on passe à un "mode de gestion par les résultats, plus méthodique, efficace et formalisé". Ces modes de management se traduisent par des pratiques de GRH en émergence qui rencontrent toutefois un écho varié parmi les salariés.

Un mode d'encadrement au quotidien moins hiérarchique

Dans de nombreux cas, les changements se sont accompagnés de modifications dans le mode de l'encadrement quotidien des équipes. Les salariés n'évoquent que très rarement des problèmes avec la hiérarchie : le responsable est souvent perçu comme proche, reconnaissant les compétences présentes au sein de l'équipe. Il est souvent accessible et disponible. Le management dans son ensemble est perçu comme "moins familial".

Cette perception globale est à nuancer pour certaines catégories de personnel comme les femmes de ménage ou les gardiens qui perçoivent l'encadrement de manière plus traditionnelle et peu imprégnée des méthodes mises en avant par ailleurs.

De nouvelles méthodes d'implication des salariés à l'impact limité

Le recours plus fréquent à des groupes de travail ou de projet accompagne parfois l'évolution des méthodes de travail. Cependant, il ne constitue pas toujours un mode de gestion pérennisé. Ainsi la prise en compte de l'avis des salariés est diversement ressentie par les salariés. La participation à des groupes de travail, le rapport facilité au quotidien avec le responsable hiérarchique sont importants à cet égard dans la perception :

"Je trouve qu'il y a une plus grande reconnaissance du personnel, on est moins anonymes qu'avant. On est plus écoutés par la hiérarchie. Des réunions nouvelles ont été

mises en place, on joint plus facilement les personnes de la direction, il y a souvent des groupes projets pour des questions d'organisation. On fait souvent partie de groupes projets et c'est important. Ça permet d'émettre des idées".

La volonté de travailler sur l'**individualisation des rémunérations** : des pratiques se mettent en œuvre, elles restent balbutiantes et l'évolution des rémunérations ne suit pas toujours l'évolution des fonctions et des tâches, notamment par rapport à un public emplois-jeunes positionné sur des thèmes innovants et peu valorisé en matière de rémunération.

La reconnaissance des compétences et une promotion limitées à la décentralisation

Dans certaines entreprises, la décentralisation des activités a permis à certains de voir leur fonction évoluer et un nouveau parcours s'offrir à eux :

"Le fait de pouvoir faire un autre travail, un changement total au sein d'une même entreprise alors que j'avais plus de 40 ans, qu'on me permette de changer de travail, même si je n'ai pas eu d'évolution salariale, ce n'est pas une promotion monétaire mais ça compte. Le monétaire, ce n'est pas la clé de tout".

"On a des perspectives d'évolution : moi par exemple, j'ai évolué tous les deux ans depuis que je suis entré."

Elle reste cependant peu mise en œuvre dans les entreprises rencontrées.

Une formation accrue

Le recours à la formation est plus dense, même s'il reste pour une large part en accompagnement de l'évolution des technologies.

Un dialogue social peu présent

Le dialogue social a été sollicité lors de la RTT mais ne revient pas souvent dans les discours, sinon pour en indiquer le côté limité.

Quelle expérience collective du changement ?

Une perception contrastée des changements en cours

Des promoteurs du changement

Certains, les plus récemment arrivés dans l'entreprise et qui doivent souvent leur emploi actuel à cette évolution, se reconnaissent dans celle-ci ; ils sont là pour exercer un métier efficacement et n'attendent pas de l'entreprise qu'elle structure outre mesure leur identité, leurs loisirs ou leurs relations.

"Avant, il y avait le chef et les gratte-papiers. Maintenant, chacun a ses responsabilités à différents niveaux. Le but du projet d'entreprise, c'était de revoir tout cela et une partie est déjà appliquée" (comptable).

"Notre agence est un peu le laboratoire de la nouvelle génération. L'ancienne, c'était l'esprit de démarrage de la société avec un manque de rigueur et de professionnalisme. Elle était dans le rouge et il y a eu le tournant de la rigueur économique et du professionnalisme... Maintenant il y a une exigence, des objectifs à atteindre, une organisation plus professionnelle avec plus de rigueur et le suivi d'indicateurs économiques. Pour la nouvelle génération, il faut sauver l'entreprise... on est social mais on est aussi une entreprise" (responsable gardiens).

Des partisans de l'efficacité nostalgiques des relations interpersonnelles passées

D'autres, qui ont suivi ou bénéficié en terme de promotion de cette évolution, la reconnaissent comme nécessaire et profitable pour l'entreprise tout en regrettant de manière un peu nostalgique le temps où "l'humain" avait plus de place : *"on ne gère plus des hommes mais des ressources. C'est plus efficace et méthodique mais le côté humain est oublié"*.

Des nostalgiques des relations interpersonnelles passées

Enfin un dernier groupe, souvent plus ancien dans la structure, employé dans des fonctions soit délaissées, soit pour lesquelles les changements ont eu peu de conséquences pratiques dans l'exercice de leur métier, soit qui ne se reconnaissent pas dans les évolutions en

cours, regrettent les "temps anciens" ; "c'est plus comme avant" constitue alors un leitmotiv fédérateur d'identités de retrait ou délaissées.

"Quand je suis arrivée, c'était presque une famille. Maintenant, les gens viennent pour travailler et point à la ligne, ils ne veulent pas voir untel ou untel... Les gens se sentaient plus responsables qu'aujourd'hui. Ils étaient plus solidaires ; aujourd'hui, ils ne font plus rien pour l'organisme" (agent informatique).

"J'ai des relations avec tout le monde dans l'agence, mais chacun a son travail, chacun a son bureau. Il n'y a pas beaucoup de vie collective. Il fut un temps où il se passait beaucoup de choses mais depuis, il y a beaucoup de changements. On a changé le personnel. A une époque, il y avait une autre ambiance. Maintenant les gens sont aigris, stressés. Ce n'est plus comme dans le temps. Le samedi on se retrouvait, on faisait des fêtes. Maintenant, c'est un peu chacun pour soi" (employée d'immeuble).

"En interne, avant c'était une famille, on avait un père de famille très rigide, on le respectait, c'était quelqu'un d'humain. Le suivant, c'était plus pareil : moins humain, beaucoup de comptes à rendre, beaucoup de dépressions dans la maison, des tensions permanentes... Celui d'aujourd'hui, je le vois jamais, il est inexistant, on est très autonomes. Tout le côté familial a disparu. Ce n'est plus la même mentalité" (conseillère sociale).

Ils perçoivent mal les nouveaux venus, les méthodes employées, les jugent moins adaptées ou à côté de la mission : l'entreprise comme lieu de solidarité, de liens, de convivialité leur semble avoir disparue au profit d'un ensemble dans lequel ils se reconnaissent d'autant moins que celui-ci les ignore ou les rejette, comme ce qu'il s'agit de dépasser :

"Les distinctions anciens/nouveaux ont un sens : du fait d'un gros bouleversement démographique les anciens sont moins nombreux,... le renouvellement dit que le passé est bien passé... Or le leitmotiv des anciens, c'est de comparer par rapport à ce qui se faisait avant..." (responsable d'agence).

La coopération, un enjeu des changements

Les relations de travail appréciées au sein des équipes, notamment au sein des équipes de proximité

Les équipes de proximité apparaissent et se vivent souvent comme soudées autour du responsable, faisant face aux difficultés quotidiennes de gestion de certains quartiers. Le travail d'équipe est une réalité appréciée : *"On est une équipe tellement soudée qu'on gère tout en groupe. On se parle beaucoup ; le chef d'agence nous soutient beaucoup, on est très proches"*.

Cette dimension d'équipe semble déterminante en agence : elle est pour l'essentiel le fait des personnels travaillant dans un même lieu géographique. En effet, les gardiens restent souvent à l'écart ou à côté de cette dynamique : bien que plus proche de l'agence ou de l'antenne, ils se sentent encore souvent isolés de l'organisme et peu inscrits dans un collectif de travail : *"Avec les agents de résidence les relations ne sont pas toujours simples. Ils sont sur place, confrontés à d'autres problèmes. Ce n'est pas aussi convivial qu'entre nous à l'agence. Nous, on a d'autres contraintes"*.

Le travail d'équipe est mis en exergue notamment "par rapport aux services du siège" souvent perçus comme lointain, méconnaissant les réalités et contraintes de terrain, les exigences et les pressions des locataires : *"Nous, on a affaire aux locataires au quotidien. Au siège ils ne s'en rendent pas compte. On doit apporter des réponses claires au locataire. On est souvent obligé de relancer le siège, de leur téléphoner. Avec le siège, pour nous il n'y a pas de relations. Il y a un problème de communication. On a parfois l'impression de faire partie de deux organismes différents"*.

Par ailleurs, cette distinction avec le siège permet de consolider les équipes :

"Dans les petites unités d'agence, on semble désigner le siège comme le centre des cataclysmes,... Ce qui permet d'éviter de regarder ce qui se passe en agence. On a toujours l'impression que, quoi qu'il arrive en agence, c'est toujours bien pire au siège".

Une coopération interservices source de difficultés

Si les évolutions des organisations sont vécues de manière globalement positives, les modes de relations entre salariés, métiers et services apparaissent plus problématiques : la coopération entre le siège et le terrain ou entre les services techniques/commerciaux. Les difficultés exprimées renvoient souvent à la définition partagée d'objectifs et à une culture commune peu présente.

Cette dimension renvoie à la question de la cohésion d'ensemble et aux modalités de construction d'objectifs communs et partagés. A cet égard, une préoccupation ressort des entretiens, il s'agit de la faible coopération entre les services, voire de l'existence de conflits récurrents non résolus.

Ces difficultés de relation entre services concernent notamment :

- ❑ **la coordination entre les services au contact, de proximité** (agence, antennes, service commercialisation ou location au siège) et les autres services : les relations sont alors décrites et vécues en terme d'opposition, d'incompréhension et de méconnaissance de la part du siège des réalités et pressions de terrain ;
- ❑ **les services avec une dimension technique** prédominante et ceux avec une dimension commerciale prédominante.

Tableau des préoccupations dominantes des agents

	Thèmes ou évolutions vécus ou perçus positivement	Thèmes ou évolutions vécus ou perçus négativement
Contingence		<ul style="list-style-type: none"> - Dégradations matérielles et détérioration du lien social - Paupérisation croissante
Organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> - Changement en cours - Décentralisation perçue comme positive - Satisfaction au travail. - Travail d'équipe notamment sur le terrain - Réduction du temps de travail - Enrichissement des tâches et apport de la polyvalence même si elle peut entraîner surcharge et dispersion 	<ul style="list-style-type: none"> - Stress au travail notamment dans les services au contact du fait d'un environnement perçu comme plus agressif, exigeant et pressant. Surcharge de travail du fait du poids des procédures - Clarification des objectifs
GRH	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilisation et autonomie accrue notamment sur le terrain - Formation développée notamment sur le terrain 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion des rémunérations des nouveaux emplois et métiers
Qualité	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration du rapport aux usagers par le renforcement du dispositif de proximité - Amélioration qualité de service (délais) - Importance et souci des indicateurs de gestion, souci de la performance 	
Interactions	<ul style="list-style-type: none"> - Relations positives entre collègues au sein d'une équipe de travail, notamment sur le terrain (entraide) - Des relations avec l'extérieur 	<ul style="list-style-type: none"> - Coopération entre services peu développée notamment entre techniques et commerciaux, entre siège et terrain - Isolement des gardiens - Relations entre techniciens et administratifs - Relations difficiles entre statuts
Culture	<ul style="list-style-type: none"> - Emergence de nouveaux métiers ou reconfiguration / valorisation d'anciens métiers (notamment gardiens) 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de culture commune notamment dans les services du siège. - Existence de métiers délaissés.

Thèmes nuancés	Thèmes peu évoqués
<ul style="list-style-type: none"> - Partenariat en développement selon les sites notamment avec la police ou les îlotiers, plus mitigé avec la mairie - Poids de la concurrence - Vision positive du dialogue avec les habitants et les associations, souligné par le terrain 	<ul style="list-style-type: none"> - Ingérence du politique
<ul style="list-style-type: none"> - Changement informatique - Conditions de mise en œuvre de la RTT perçues négativement lorsque le dispositif est contraignant 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports hiérarchiques facilités ou améliorés par rapport à un mode de management antérieur dans certains cas ; difficiles dans d'autres
<ul style="list-style-type: none"> - Reconnaissance des compétences - Promotion - Participation aux groupes de travail - Prise en compte de l'avis des salariés plus ou moins qu'avant 	<ul style="list-style-type: none"> - Dialogue social avec les syndicats : existe mais semble peu influent et lointain dans les discours des salariés
<ul style="list-style-type: none"> - Efficacité de la gestion financière 	
<ul style="list-style-type: none"> - Culture commune partagée sur le terrain (sauf gardiens), moins partagée au siège - Accès au logement pour tous - Mixité - Extension du rôle social - Paix sociale 	

Quelle expérience collective du changement ?

Le sens du service en discussion

Le sens, les objectifs, la mission, la culture commune et l'esprit maison font souvent défaut au sein de l'entreprise.

"On n'a pas une culture d'entreprise, on a des cultures différentes au sein de l'entreprise".

Pour affichés qu'ils soient au niveau de la direction, les objectifs d'amélioration de la qualité de service et de l'efficacité de gestion ne sont pas toujours déclinés concrètement sur le terrain dans les pratiques et peuvent renvoyer parfois à des contradictions dans leur mise en œuvre, constituant ainsi autant de zones d'incertitude où viennent se cristalliser les différents jeux de pouvoir internes :

"La qualité de service, oui mais dans quel délai, jusqu'où... ?".

"On nous dit, il faut savoir gérer son temps mais sur le terrain c'est pas évident : une dame m'a remercié pour l'avoir aidé à régler son chauffage : depuis 15 ans, personne ne lui avait expliqué. Dans ce cas là, vous ne pouvez pas gérer votre temps : ce n'est pas deux minutes qu'il faut pour expliquer à une dame de 70 ans. Il faut prendre du temps" (chef de secteur).

"Au siège, ils estiment qu'on fait de la surqualité parce qu'on a des relations privilégiées avec les locataires. On connaît plus les locataires. En fait, ils trouvent que c'est important d'avoir des relations, de recueillir de l'information, mais d'un autre côté, on nous dit qu'on n'est pas dans les ratios de personnels" (assistante commerciale).

Le service aux clients, dans ses manifestations concrètes, constitue ainsi l'un des points-clés des relations internes et des sources de dissension. Autant de questions, qui quand elles ne sont pas résolues, structurent au quotidien le jeu des acteurs. A cet égard, les personnels pointent les difficultés et ambiguïtés des changements en cours.

Il semble que les arbitrages soient plus simples à rendre lorsque les différents protagonistes sont regroupés au sein d'une même unité de travail : "c'est le chef d'agence qui arbitre", la proximité dans le travail facilite l'intégration des contraintes de chacun.

Ces arbitrages sont plus difficiles et les tensions semblent plus vives lorsque les personnels concernés se situent dans des services différents : les lieux et modalités d'arbitrage sur des choses parfois bénignes ("tout cela pour 400 francs") étant mal définis ou peu appropriés (la direction), les tensions persistent et s'enveniment facilitant l'incompréhension et le clivage entre services.

Ceci se trouve renforcé par le fait que les fonctions autrefois dominantes se voient parfois reléguées au second rang derrière des fonctions en vogue : c'est le cas des techniciens au profit des commerciaux ou des chargés de clientèle. Ainsi, les relations entre acteurs sont souvent décrites sur le mode conflictuel, notamment dans les entreprises en changement récent ou en cours : ces oppositions sont parfois décrites sur le mode du conflit anciens/modernes et peuvent recouper les questions de statut.

La culture de service, très présente dans les discours de direction rencontre sur le terrain des terreaux plus ou moins fertiles. Ceci d'autant plus que ces dimensions nouvelles sont parfois introduites par le biais de personnels nouveaux, reléguant un peu plus les porteurs des dimensions techniques ou administratives. La coexistence de métiers en émergence et valorisés (la proximité, le commercial) et de métiers perçus comme délaissés (le technique, les ouvriers de régie) concourt à ce ressenti.

Une ouverture sur l'extérieur se dessine par le développement des relations avec les acteurs extérieurs à l'entreprise, même si elles restent occasionnelles dans la plupart des cas étudiés.

Des organisations sous la pression de l'environnement

Une contingence en voie de diversification

L'observation des entreprises qui constituent l'échantillon de référence des Mondes sociaux montre que l'on est passé d'un modèle caractéristique de la période de croissance des années 50 et 60, où les entreprises étaient essentiellement tournées vers des enjeux internes d'optimisation des facteurs de production, à un modèle d'organisations soumises à une contingence externe globalement plus forte. Les entreprises ont été progressivement confrontées à un environnement de plus en plus perturbateur et aléatoire, les degrés et la nature de ces contraintes étant différents selon l'établissement ou l'entreprise considérée et son secteur d'activité.

L'analyse de la contingence des entreprises Hlm a pour objectif de caractériser le degré et la nature des contraintes qui pèsent et font pression sur les organisations. Il s'agit de repérer et de hiérarchiser les aléas externes non maîtrisés pour ces organisations, tels qu'ils sont vécus par l'ensemble des personnes rencontrées et tels qu'ils existent de manière objective pour le mouvement Hlm.

Une intensification commune du poids de la contingence

Globalement, on observe une augmentation du niveau de contingence pour les treize organismes étudiés. Cet accroissement a été progressif pendant les vingt dernières années, mais s'exprime avec une acuité nouvelle depuis une période récente, la pression des aléas étant de plus en plus prégnante et de plus en plus présente dans le discours et les préoccupations des personnes rencontrées. L'intensification des contraintes est donc une donnée commune à l'ensemble des organismes étudiés.

L'intensification de la contingence s'accompagne d'une diversification de la nature des contraintes qui pèsent sur les organismes Hlm.

On est ainsi passé d'un modèle d'établissements protégés, à l'écart de la pression du marché, où les seules sources d'aléas étaient liées au rôle "naturel" de la tutelle (collectivité de rattachement et dispositifs

réglementaires propres au métier Hlm) à des organisations soumises à des contraintes nouvelles et de nature différente selon les sites étudiés.

D'une part, l'activité de bailleur social est marquée par une dépendance croissante à l'égard de réalités socio-politiques locales, qui créent une contingence plus ou moins forte selon les organismes. Ces contraintes sont liées à l'évolution des populations logées et au degré d'engagement des partenaires locaux.

D'autre part, deux facteurs de contingence traditionnels se sont renforcés au cours des dernières années : il s'agit du pouvoir normatif et réglementaire de la tutelle et des contraintes scientifiques et techniques liées au métier de bailleur social.

Deux phénomènes font pression de manière inégale sur les organismes et ce, d'une manière relativement récente : il s'agit de la contrainte de marché, qui peut s'exprimer localement de manière très forte et de la contrainte liée à l'emploi, qui est une contrainte émergente sur certains marchés d'emploi.

A cette pluralité des contraintes pesant sur les organismes s'ajoute une hétérogénéité de la perception de la contingence au sein des organisations. Les salariés sont en effet plus ou moins sensibles à tel ou tel type de contrainte selon leur métier, leur statut, leur parcours professionnel antérieur, leur positionnement et leur ancienneté au sein de l'organisme. Cette différence de sensibilité et de prise en compte des contraintes externes peut être source de difficultés dans la mesure où elle ne traduit pas une mobilisation homogène du personnel face aux enjeux de l'environnement. Ainsi, l'hétérogénéité de la perception de certaines contraintes peut s'avérer un réel handicap dans la conduite de démarches de changement, qui supposent a minima une prise de conscience collective du degré de contingence externe.

Une complexification des populations logées

Dans la plupart des organismes, l'évolution des populations logées crée une contingence forte sur les activités et les métiers exercés. Cette contrainte est très majoritairement ressentie par le personnel de proximité (personnel de terrain, personnel d'agence, services

Des organisations sous la pression de l'environnement

clientèles...) et vécue de manière plus lointaine par le personnel sans contact avec la clientèle.

"Dans les quartiers, cela se dégrade. Pas les immeubles, qu'on améliore, mais les locataires. Avant, ils prenaient plus soin de l'environnement et ils payaient mieux."

☒ Une paupérisation croissante

La plupart des personnes rencontrées soulignent l'accentuation de la paupérisation des locataires, en particulier des nouvelles populations logées. Cette évolution constitue une contrainte forte pour des enjeux tels que l'adaptation du patrimoine, le recouvrement des loyers ou la construction de parcours résidentiels adaptés à l'évolution des besoins des familles. La paupérisation pose en outre un défi à la rationalisation du fonctionnement des organismes : dans un contexte de précarité croissante, l'amélioration de la qualité du service rendu ne doit pas peser sur la quittance du locataire, ce qui suppose soit une plus grande contribution financière du bailleur, soit une amélioration du service à coûts constants. On observe donc une contrainte accrue d'optimisation de l'organisation et du fonctionnement internes pour améliorer le service à coûts constants.

"La population que nous logeons est de plus en plus pauvre : cela me préoccupe car cela fait une différence au niveau de la gestion et du métier."

"Il y a de plus en plus de paupérisation. J'ai surtout des gens captifs, avec des ressources très modestes, la quittance moyenne annuelle est constituée à 70% par l'APL. Les problèmes existaient, mais cela n'avait pas la densité d'aujourd'hui."

"La paupérisation, cela devrait avoir une incidence sur le choix du bâti. Les besoins des locataires nous poussent vers des choses basiques et fonctionnelles, qui tiennent la route."

☒ Un niveau d'exigence renforcé

Dans la totalité des organismes, le personnel évoque un accroissement de l'exigence des populations logées. Cette évolution fait référence à une période antérieure aux contours variables et souvent flous caractérisée par une reconnaissance du locataire vis-à-vis de son bailleur.

On parle désormais de "clients difficiles", qui nécessitent une écoute et une prise en charge particulières, ont des exigences fortes d'un service de qualité rendu dans des délais minimums et pèsent sur la réalisation du travail au quotidien du personnel de proximité.

"Le locataire est de plus en plus exigeant donc il réclame de plus en plus. Par exemple, des réparations locatives qui normalement lui incombent."

"En 20 ans, cela a beaucoup changé ici. Les mentalités, peut-être parce que les locataires sont devenus plus exigeants. Maintenant, ils nous appellent pour un robinet qui fuit, avant ils se seraient débrouillés seuls. Ils passent systématiquement à l'agence, ils sont agressifs et cela se répercute sur les gens en agence."

"Avant, ce n'était pas grave les dégradations. Les locataires avaient du boulot. Aujourd'hui, avec la crise, ils ont perdu leur travail, alors ils tourment, regardent, observent. Avant, j'avais un chef, aujourd'hui, j'ai l'impression d'en avoir 200 (...). Je me sens en permanence surveillé. Les gens savent ce que j'ai dans mon assiette."

"Les relations avec les locataires, on y est obligé, quand ils viennent me voir, c'est toujours pour se plaindre."

"Je loge dans mon secteur de plus en plus de retraités, c'est une bonne clientèle, mais très exigeante."

☒ Des comportements difficilement maîtrisés

Dans la majorité des organismes, les problèmes de comportement, d'incivilité, voire d'agressivité des populations logées sont vécus comme des facteurs de contingence très forts, en particulier par le personnel de proximité, parce qu'ils remettent en cause les savoir-faire et la relation traditionnelle au locataire et supposent la prise en compte dans l'exercice du métier d'évolutions sociales complexes et difficiles à assumer au quotidien. Le personnel de proximité évoque assez souvent la difficulté de faire respecter son travail et d'intervenir dans certains contextes de crispation ou de désengagement collectifs. D'une manière générale, il ressent un moindre investissement dans la vie collective et une moindre implication des locataires dans leur cadre de vie.

"Concernant la propreté, on a l'impression de travailler pour rien. Il y a une minorité de gens qui ne respectent pas notre travail et cela fait basculer l'ambiance. (...) Ils se fichent du collectif."

"Si je demande à un locataire de respecter mon travail, il me dit que je suis payé pour le faire."

"Dans certains cas, les locataires sont très agressifs. Il y a des cas où on a dû appeler la police. Ils nous insultent parfois. C'est quand ils n'ont pas gain de cause et aussi quand le travail des entreprises n'est pas sérieux."

"Les nouveaux locataires sont indifférents à la vie de l'immeuble. Le niveau d'appropriation de l'espace est en baisse. Ils ne souhaitent pas s'investir dans la vie de l'immeuble. Ils préfèrent payer des charges plutôt que de nettoyer leur palier."

Cette contrainte due à l'évolution des comportements se retrouve dans les relations entre locataires, puisqu'une grande partie du personnel au contact avec la clientèle évoque un effritement du lien social, qui se traduit par des conflits de voisinage interindividuels ou collectifs fréquents et l'apparition d'un nombre croissant de dégradations. La gestion de ces phénomènes mobilise du temps et des investissements conséquents, des savoir-faire relationnels spécifiques pour le personnel de terrain ainsi qu'une capacité à intervenir auprès des habitants mais aussi des partenaires.

"Dans le quartier, les gens s'en foutent car ils ne sont là que pour un an. Ils ne se disent pas bonjour entre eux et ne se respectent pas entre voisins".

"Il y a de plus en plus d'individualisme. Des problèmes de voisinage, des dégradations. Une fois qu'ils ont leur toit, payé leur loyer, tout leur est permis, tout leur est dû. C'est un problème de société, il y a moins de respect des autres."

"Moi, ce que j'ai de plus en plus, ce sont les troubles de jouissance. Le problème, c'est que c'est difficilement gérable. On se contente d'intervenir par courrier, quelques fois on convoque les personnes qui ont un problème. Mais ils ne sont pas obligés de venir : les gens ont peur de témoigner et de faire des écrits. La police ne se déplace pas. Et mettre une amende suppose un dépôt de plainte."

"On a beaucoup de problèmes liés à des troubles de

voisinage qui ont augmenté d'une manière incroyable depuis les trois ans où je suis arrivé en antenne.

Des immeubles tranquilles sont devenus difficiles à gérer et une grande partie de notre budget va dans la pose de grilles, la réfection des halls, les réparations du vandalisme (...). Ce qui m'a le plus impressionné lorsque je suis arrivé, c'est qu'il ne se passait pas un jour sans qu'un gardien porte plainte pour vandalisme. "

En particulier, un véritable sentiment d'impuissance est le plus souvent exprimé par les personnels confrontés à la gestion de populations jeunes, qui peuvent perturber la tranquillité des résidences et avoir un comportement parfois difficile à maîtriser à leur niveau.

"Depuis que j'ai demandé de faire moins de bruit, les jeunes en font plus. Entre eux, ils se volent, donc, avec moi qui n'ai pas grandi dans la cité, ils ne se posent pas de questions."

"Avec les jeunes, quand il y a une bagarre, on n'est pas à l'abri. Il y a des menaces, mais je sais comment répondre : les caïds c'est eux, toi, tu es employé pour ramasser la merde."

"Il n'y a pas de loi qui interdise aux jeunes de se réunir dans un hall d'immeuble, de même que jamais un juge ne prononcera de peine contre un jeune qui aurait fait du bruit. Les locataires se plaignent de plus en plus et nous tiennent pour responsables."*

"On avait encore des jeunes structurés il y a 10 ans, mais les 10-18 ans aujourd'hui n'ont plus de repères. Leurs parents sont au chômage depuis la naissance, l'échec scolaire est plus fort (...). Aujourd'hui, les familles sont éclatées avec des femmes seules."

☒ Des relations contrastées avec les représentants des locataires

La complexification du rapport au locataire se retrouve dans les relations des bailleurs avec les structures de représentation traditionnelles que sont les associations de locataires.

"Avec les associations de locataires, l'heure est au partenariat, mais il faut faire dans la dentelle : ce sont des rôleurs à conforter."

"Les rapports avec les amicales sont meilleurs car on leur fournit des précisions que l'on ne pouvait pas leur

* NDLR : Changement depuis la loi du 18 mars 2003 pour la sécurité intérieure, concernant la vie quotidienne dans les quartiers.

Des organisations sous la pression de l'environnement

donner avant : sur les charges de chauffage, on est plus transparent (...). Cependant, elles contestent des principes de fond, comme la récupération de la taxe sur les ordures ménagères."

"On a des groupes de travail avec les amicales de locataires. On leur amène un avant-projet et on se réunit avec les représentants. On leur apporte un confort et une sécurisation, donc ils vont dans notre sens."

La perte des interlocuteurs traditionnels, qu'il s'agisse du locataire impliqué dans la vie de sa résidence ou de l'association de locataire, est soulignée comme une contrainte importante. La régulation de la vie collective est en effet d'autant plus difficile que les habitants ont en partie déserté l'espace social et ne sont plus représentés. Il est alors nécessaire de trouver d'autres voies pour rester à leur écoute et garder un lien avec eux.

"Nous avons beaucoup moins d'amicales de locataires. Avant, les locataires s'intéressaient plus à leur patrimoine."

"Sur certaines actions, on est à l'initiative, mais souvent on essaie de promouvoir l'implication des habitants eux-mêmes. L'objectif c'est que l'on puisse sortir et que la machine vive d'elle-même."

"Le partenariat avec les habitants était d'avant-garde, aujourd'hui, il s'essouffle. Les petits loulous ont changé, il faut s'adapter. On ne les trompe plus : la mécanique des grands frères, ils ont compris que c'était de la récupération."

❑ Une difficile adaptation à l'évolution des populations logées

Face à la complexification du rapport aux locataires, la plupart des organismes ont plus ou moins cherché à faire évoluer leurs métiers de proximité et leur approche du client.

Cette capacité d'adaptation limite, dans certains cas, le degré de contingence lié à l'évolution des populations logées car il traduit une préoccupation partagée en interne autour du mode de régulation de la relation aux locataires.

"Aujourd'hui, les locataires, on fait plus que les loger : on les écoute. Et on a tout intérêt car le client difficile nécessite une évolution commerciale."

" On s'aperçoit que la population est de plus en plus difficile à gérer, alors on essaie de faire des animations au cours de l'année pour créer de la convivialité au sein du quartier. "

"Le plus dur à l'avenir, c'est qu'il faudra faire de plus en plus pour le client et qu'il faudra des moyens pour le faire."

Toutefois, la difficulté d'apporter une réponse adaptée à l'ampleur de certains phénomènes et de maîtriser l'ensemble des dimensions liées à la gestion des relations avec les habitants est plutôt vécue comme une incertitude majeure au sein des organismes. Elle entraîne notamment les bailleurs au-delà des contours de leur métier traditionnel, sur des actions à conduire sur le long terme avec un partenariat structuré. Le règlement d'un problème ne dépend en effet plus seulement des professionnels de l'organisme, mais se construit au niveau d'un réseau de partenaires pour avoir une réponse plus efficace.

"Pour parer aux conditions sociales, nous essayons des remèdes. A mon niveau sur le terrain, j'essaie de faire travailler les jeunes l'été. Avec les partenaires, on organise des festivités, des tournois sportifs. On a des relations avec les services de police pour voir comment évoluent les jeunes, c'est une chance d'avoir un commissariat sur le site. Mais en fait, on se sent désarmé par rapport à l'ensemble des problèmes."

"L'environnement se dégrade. Depuis deux ans, on a des groupes de jeunes qui stagnent et taguent. Cela pourrait devenir un problème, car nous n'avons aucun moyen, ni nous, ni la police, ni les élus ne peuvent rien. On peut fermer les porches par des grilles, mais que faire au-delà ? (...). S'occuper des parents ? Notre métier va sans doute s'orienter vers ce genre d'actions."

"Quand on arrive aux problèmes de délinquance, on est un peu démunis (...). On est obligé de faire des choses qui avant n'étaient pas nécessaires. A différents niveaux : on doit développer des logiques plus commerciales, trouver des arguments de vente, tenir compte de problèmes de société, être vigilants sur l'éclairage, le rôle des gardiens, travailler avec les familles...C'est un travail de longue haleine pour lequel on n'a pas toutes les compétences."

"La sécurité dans les quartiers, c'est un souci. On continue à penser que l'ordre public n'est pas notre affaire, mais on travaille dans trois directions. Concernant le patrimoine, on améliore la sécurité du cadre de vie, la fermeture des portes, les halls d'accès, l'éclairage, la privatisation de l'espace (...). On renforce la sécurité de notre personnel, pour qu'il soit mieux armé dans des situations de tension, qu'il se sente protégé par l'organisation et qu'il ait un soutien juridique et psychologique. Enfin, il faut progresser dans le domaine de la jouissance paisible du logement pour tous les locataires. Les relations entre locataires font donc partie de nos préoccupations, on intervient parfois comme médiateurs."

Une contrainte relative liée au poids des partenaires locaux

La mise en place de dispositifs contractuels d'orientation de la politique de la ville et de l'habitat, tels que les contrats de ville, les chartes du logement, les contrats locaux de sécurité, le fonds solidarité logement a renforcé l'ancrage de l'action socio-politique locale des organismes. Cependant, les relations entre les organismes et leurs partenaires institutionnels d'une part (collectivités locales, élus...) et leurs partenaires de terrain d'autre part (travailleurs sociaux, police, associations...) sont le résultat d'une histoire et de traditions locales et ne créent pas les mêmes types de contraintes.

"Le partenariat dépend des projets et des partenaires. Sur le terrain, les choses se passent plus ou moins bien, soit que l'institution soit plus ou moins engagée, soit que les acteurs de terrain soient convaincus ou non du projet."

❏ Des relations contrastées avec les partenaires politiques

La nature des relations avec les partenaires politiques locaux (collectivités locales et élus) apparaît très contrastée d'un territoire à l'autre et ne crée pas le même degré de contrainte.

"Avec les communes, on a les deux extrêmes. Certaines sont désresponsabilisées par rapport à la gestion des quartiers. Elles se défaussent sur nous. D'autres nous demandent de quoi nous nous mêlons lorsque l'on fait

des réunions avec les habitants. Globalement, il y a un faible intérêt des pouvoirs publics par rapport au logement social."

Dans certains organismes, le personnel évoque l'influence des responsables politiques locaux dans les choix de développement (construction neuve, réhabilitation...) et dans la gestion courante (attributions de logements, travaux d'entretien des logements...). Cette dépendance crée de la contingence lorsqu'elle est associée à un manque de visibilité sur les orientations stratégiques de l'organisme :

"On ressent le poids du politique, même dans notre direction (service fonctionnel). Il y a des décisions que je trouve parfois irrationnelles ou dont je ne comprends pas bien tous les tenants et aboutissants".

Cette contrainte s'exprime en particulier en ce qui concerne les attributions de logement. Les élus interviennent en effet à la fois en tant que membres de droit dans les commissions d'attributions de logement, mais aussi dans certains cas en dehors de la procédure d'attribution. Cette situation est généralement vécue comme une perte de pouvoir de décision par le personnel en charge de la commercialisation des logements.

"Pour moi, la mission du logement social c'est d'accueillir un maximum de personnes en position défavorisée. Ce n'est pas trop ce que l'on fait. Il y a beaucoup d'interventions politiques ; on est obligé de subir. C'est une contrainte qui n'est pas quotidienne mais pénible parce que ce n'est pas très juste. Cela s'appelle la politique de peuplement. Cela vient d'en haut. On ne fait pas du tout ce que l'on veut."

"Au sein des commissions d'attribution, il y a des compromis avec les collectivités. C'est nouveau, car auparavant, on pouvait refuser purement et simplement. Quand on refuse une famille aujourd'hui, il faut expliquer précisément pourquoi et dire "non, mais". (...). Très souvent, après quelques mois, les maires nous représentent la candidature et là, c'est très dur de refuser, même si l'on garde le pouvoir de décision."

Les systèmes de clientélisme ou de "passe-droit", s'ils sont évoqués par une minorité, sont largement décriés et semblent constituer des pratiques anciennes et partiellement révolues.

Des organisations sous la pression de l'environnement

"Le message est passé que l'on n'est plus une collectivité qui est là pour satisfaire les interventions de tel ou tel élu et allouer des avantages aux administrés, mais une entreprise qui fournit des services aux clients."

"Aujourd'hui, on peut dire à certaines personnes appuyés par des élus que leur demande n'est pas recevable, avant on faisait comme si elle l'était".

"Le copinage, c'est fini. Cela existait, il y a eu des passe-droit. Mais c'est nous qui sommes les propriétaires. La mairie peut faire des propositions car des financements complémentaires lui donnent cette possibilité, mais on peut refuser."

Certains organismes réussissent à limiter la contingence créée par une tradition d'interventionnisme fort de la part des partenaires locaux, par une clarification, voire une contractualisation des responsabilités réciproques. Dans ce cas, la volonté d'orientation des partenaires en matière de politique locale de l'habitat ne constitue pas une contrainte pour l'organisme Hlm, qui connaît le cadre de sa mission, les limites de son rôle et les marges de manœuvre dont il dispose.

"Avant, on était dans un rapport de force entre la société et la mairie. Maintenant, ils ont une compréhension des deux parties, on voit ensemble les problèmes. Ils n'ont plus autant de poids qu'avant car ils sont apparus trop politiques dans le passé."

"L'influence politique est forte ; la mairie gère toutes les demandes et désigne les candidats, mais on arrive à trouver des terrains d'entente (...). On est dans le partenariat et on a le sentiment d'avoir encore des marges de manœuvre."

"Avec la municipalité, les rapports n'ont jamais été aussi forts. Avant chacun était dans son coin, maintenant, il y a de la concertation (...). Pour le développement de quartier, avant, on ne prévenait pas la mairie, maintenant, ils en profitent pour refaire les voiries. C'est récent (...). Et on les invite aux réunions de quartier."

Dans certains cas, c'est l'absence de pression sur le marché du logement qui a diminué la pression des collectivités locales sur les projets de construction et a redonné l'ensemble des marges de manœuvre aux organismes.

"On a maintenant un argument par rapport au politique du fait de l'absence de marché porteur. Les logements ne sont plus construits en fonction des projets du maire."

A contrario, l'absence d'intervention des partenaires politiques locaux ou la difficulté à percevoir leurs intentions en matière de développement local et de gestion du parc social peut constituer une contrainte forte pour les organismes Hlm.

On observe sur certains territoires une absence de concertation entre les organismes et leurs partenaires politiques. L'exemple d'organismes élaborant de manière isolée leurs objectifs de peuplement et d'attribution sans concertation ou partage des finalités avec la collectivité locale est à cet égard éloquent. Cette situation ne peut que renforcer l'incompréhension mutuelle et le sentiment de dépendre d'orientations politiques arbitraires parce que non partagées.

"Avec la mairie, on a de moins en moins de relations. Ils ne veulent pas nous répondre : si on a des fonctionnaires de la mairie qui sont endettés, l'employeur ne nous aide pas, ce n'est plus comme avant."

"Avec les pouvoirs publics, ce serait déjà bien que l'on se connaisse. Je serais intéressé de savoir jusqu'où ils peuvent aller, connaître leur fonction, savoir ce que chacun peut faire."

"En tant qu'organisme municipal, on devrait être le bras armé de la mairie. En tant que bailleur historique sur la commune, on ne devrait pas avoir à se battre pour avoir des terrains. On n'est pas intégrés dans les nouveaux quartiers que la ville construit."

"Le plus délicat avec le travail, c'est de maintenir de bonnes relations avec la mairie. Par exemple, un cas récent, elle nous a réquisitionné un logement de force. Cela entraîne un doute sur la confiance que l'on peut s'accorder entre nous."

De la même façon, l'absence de partenariat sur certains territoires peut amener le bailleur social à élargir ses missions et dépasser son rôle traditionnel. Dans ce cas, la contingence vient d'une perception floue des limites de la mission Hlm et est accentuée par l'absence de lecture commune de la mission au sein même de l'organisme.

"On est contraint d'aller plus loin que ce que l'on devrait faire : le partenariat est faible et on dépasse notre rôle"

naturel : on devient animateur de ville. Il faut remettre les pendules à l'heure avec la ville et développer un partenariat simple."

"On peut être interlocuteur privilégié, mais pas pour tout. Cela peut être à la charge de la ville. Par exemple, pour la maltraitance d'enfants, ils passent par nous en se déchargeant de leurs responsabilités. C'est la rançon de la gloire de la proximité : on est proches donc on est prévenus plus vite."

L'absence de relations avec d'autres organismes Hlm est également vécue comme une contrainte par certains organismes, et ce, notamment dans la perspective des possibles regroupements d'organismes qui pourront avoir lieu sur le moyen ou long terme.

"L'idéal serait d'apprendre à travailler avec d'autres organismes Hlm. A l'avenir, des regroupements sont en effet indispensables, mais je ne vois pas comment nous pourrions faire face. Il n'y a pas de culture de coopération."

❏ Des relations encore peu structurées avec les partenaires de terrain

Les relations des bailleurs Hlm avec les partenaires de terrain et le degré de connaissance réciproque sont variables d'un site à l'autre. Ces relations peuvent générer de la contrainte dans les cas où l'absence de communication et la non clarification des rôles respectifs créent une incertitude sur les missions et la capacité d'action réciproques.

"Le partenariat pourrait s'améliorer. Je ne sais jamais si mes interlocuteurs ont assez de pouvoir pour prendre les décisions. Il y a des moments où l'on a l'impression que l'on se renvoie la balle."

Avec les partenaires du travail social, les relations sont souvent vécues sur le mode de la contrainte, en raison d'une perception différente de la mission sociale par rapport aux personnes en difficulté. Cette situation crée de la contingence dans la mesure où l'intervention des travailleurs sociaux est parfois imprévisible ou perçue comme n'allant pas dans le sens des intérêts du bailleur. Sur certains territoires, la structuration de moments d'échange et d'analyse conjointe des dossiers a permis de limiter la contrainte en introduisant une

compréhension chez les deux partenaires des objectifs et des marges de manœuvre réciproques.

"Les services sociaux ont des problèmes de recrutement, de stabilisation de leurs équipes. On a des vues qui divergent et ne se rencontrent pas (...). On leur reproche de se retrancher en permanence derrière leur déontologie. On n'est pas du même côté : nous avons des impératifs de gestion, elles sont du côté de la population démunie."

"On nous accuse de tous les maux, mais l'accompagnement social vient tard et, en attendant, on préfinance avec des logements impayés."

"On a de bons rapports avec les assistantes sociales sur un secteur : on se réunit tous les trois mois et on expose chacun nos cas difficiles. Sur l'autre secteur, cela se passe moins bien, elles invoquent le secret professionnel."

Avec les partenaires en charge de la sécurité urbaine, des relations de partenariat se sont instaurées localement. Mais, globalement, le constat de l'hétérogénéité des missions et des rôles, de même que l'absence d'un cadre précis de partenariat crée de la contingence.

"En tant que gardien, on travaille avec les policiers municipaux, ALMS et îlotiers, pour des problèmes d'épaves sur les parkings."

"Moi, j'accepte la collaboration avec les associations et les autres organismes, mais je refuse avec les forces de police. Il y a trop de risque de délation."

"La façon de travailler de la Police nous échappe complètement parce qu'elle ne recherche pas la même chose que nous. Les faits qui nous contrarient le plus ne sont pas ceux qui l'occupent. La lutte contre la dégradation, les incivilités, cela nous regarde, ce n'est pas le crime organisé."

L'accroissement de la contrainte liée au partenariat de terrain se retrouve dans la mobilisation croissante du personnel de proximité dans la conduite de démarches ou de projets partenariaux. Du personnel de terrain aux responsables d'agence, beaucoup doivent s'impliquer et travailler avec les partenaires de terrain, parce que les réponses à certaines situations ne relèvent pas de la compétence du seul bailleur.

Des organisations sous la pression de l'environnement

Ceci nécessite de se rendre disponible et de développer des compétences relationnelles spécifiques en termes de conduite de projets impliquant une pluralité d'acteurs. *“Chaque responsable d'agence a tissé des liens pour monter des projets d'animation avec les partenaires (...), par exemple pour occuper les jeunes pendant les vacances. Le partenariat est difficile, on crée des associations relais, dans une logique de maillage. Pour développer notre capacité d'analyse, on se confronte à des chercheurs à différents niveaux.”*

“La gestion des dossiers impayés, des problèmes de troubles de voisinage, de sur-occupation, de dégradations, d'animaux dangereux, etc., c'est une gestion très lourde et très dynamique car les locataires sont présents et le nombre d'intervenants est souvent important : travailleurs sociaux, élus, riverains, agents de sécurité, police ; associations de défense des locataires... Tout cela génère une grande lourdeur dans la gestion du dossier car les sensibilités divergentes sont très fortes.”

Globalement, le degré de contrainte lié au poids des partenaires locaux est très contrasté d'un organisme à l'autre et d'un territoire à l'autre.

Dans certains cas, l'absence de structuration durable des relations entre les organismes Hlm et leurs partenaires pèse de manière aléatoire sur leurs activités. Cette situation traduit en effet soit une logique d'interventionnisme des partenaires qui ne permet pas aux organismes de définir leur capacité d'action, soit une tradition de non communication, qui empêche la structuration de modes de coopération pérennes pour la gestion des territoires.

Dans d'autres cas, la connaissance réciproque des marges de manœuvre communes permet aux organismes d'identifier clairement le cadre de leur mission et réduit la contingence liée au rôle des partenaires locaux.

Une pression du marché nouvelle, avec des degrés d'intensité variables

Les phénomènes de vacance, l'augmentation du taux de rotation et la difficulté à adapter l'offre à une clientèle de moins en moins captive et de plus en plus spécifique ont révélé la dépendance des entreprises Hlm à l'égard du marché, qui constitue un aléa plus ou moins menaçant

ou maîtrisé selon les cas.

“On est passé d'une logique de demande administrée et de service public à une logique d'offre, de marché et de service à la clientèle. On est passé d'un monopole à la concurrence.”

Cette contingence est le plus souvent perçue de manière très hétérogène dans les organismes : elle est principalement évoquée par les niveaux de direction, les services commerciaux et le personnel de terrain. Elle a en effet à la fois une incidence financière et commerciale (pertes liées à la vacance par exemple) et des conséquences sur l'image du travail réalisé au quotidien.

✘ L'attractivité et l'image commerciale : des contraintes fortes

Les problèmes d'image et d'obsolescence rapide du parc apparaissent comme des contraintes fortes pour l'attractivité et le développement commercial de la plupart des organismes.

“L'image s'est améliorée auprès des élus locaux, mais le point faible reste l'image dans le grand public. On est perçu comme un organisme très social, auquel il a du mal à s'identifier, associé aux grands ensembles.”

“Juste à l'entrée de la cité, les gens n'ont plus envie de visiter le logement qu'on leur propose. On avait un monopole et une image que l'on a perdue.”

“Les gens restent ici parce qu'ils ne trouvent pas ailleurs. Si vous donnez de l'argent ou facilitez le relogement, ils ne restent pas.”

La connotation et le déficit de l'image globale du Mouvement Hlm sont également abordés par les personnes rencontrées, notamment celles positionnées sur des activités concurrentielles Hlm telles que l'accession à la propriété.

“On utilise le moins possible le terme Hlm, on évite de parler de notre métier de bailleur social.”

“Certaines personnes nous écrivent comme si on était une administration”.

Cette contrainte pousse certains acteurs à rechercher une référence de professionnalisation en dehors du milieu Hlm : *“On souhaite abandonner le dinosaure et donner une réponse en tant que société privée.”*

Pour certains organismes, ou dans certains quartiers spécifiques, les contraintes d'image et d'attractivité commerciale ont été dépassées.

“On est certainement arrivé à convaincre les gens que le Hlm c'était bien (...). On n'a rien à envier au privé. Il n'y a pas de différence entre le parc privé et le parc Hlm ; au contraire dans le parc Hlm, on en fait plus.”

“A l'OPAC, on fait des efforts : on a des espaces verts et une grille magnifique. Les gens de l'extérieur n'arrivent pas à croire que ce sont des logements sociaux et les locataires sont contents d'habiter là.”

❑ **Le positionnement concurrentiel : entre monopole et concurrence ouverte**

Certains organismes ont une perception claire et partagée de la concurrence, qu'il s'agisse de la concurrence du secteur locatif privé ou des autres opérateurs locaux de logement social.

“Avant, on n'était pas dans un marché concurrentiel. Aujourd'hui, le marché locatif est très détendu, donc il y a une concurrence non connue jusqu'à ce jour entre bailleurs sociaux et avec le privé, pour les bons produits, mais aussi pour reconquérir les centres anciens, pour loger les plus démunis, pour gérer quelques copropriétés près des grands ensembles.”

Dans une majorité d'autres organismes en revanche, la présence de la concurrence est une notion beaucoup plus relative, soit qu'elle ne s'exprime que par rapport aux autres organismes Hlm, soit qu'elle constitue une réalité discutée et perçue de manière hétérogène par le personnel.

“Notre concurrent a un discours marketing très agressif. Il ne veut pas que cela se voit qu'ils sont Hlm. (...). La force du marketing fait que l'on peut perdre des clients et on en perd. On ne veut pas en parler.”

“La concurrence, les chefs nous en parlent parce qu'ils sont en relation avec les autres OPAC ou des promoteurs privés. Moi, en tant que chargé d'opération, je ne les connais pas, je ne vais pas dans les logements des autres.”

Enfin, un petit nombre d'organismes se trouve encore en situation de “quasi-monopole” sur leur marché, parce que la concurrence n'existe objectivement pas, ni de la part du marché privé, ni de la part des autres organismes sociaux.

“On a un positionnement intéressant par rapports aux autres organismes Hlm et on offre des services que les propriétaires privés n'ont pas. Certains de nos locataires n'aimeraient pas aller ailleurs .”

Si la concurrence est majoritairement vécue comme une contrainte forte, l'absence de concurrence peut s'avérer tout aussi contraignante. La concurrence peut être ainsi perçue comme un aiguillon nécessaire au développement de l'efficacité interne.

“Le problème, c'est que l'on n'a pas de concurrents. Cela ne remet pas en cause nos méthodes de travail. On n'a pas intégré les notions de productivité et d'efficacité. Chacun se sent protégé et à l'abri du marché.”

“La concurrence, cela commence à venir. Elle permettra de bien fonctionner.”

La concurrence s'exprime tant sur les activités traditionnelles du métier de bailleur (construction et gestion locative) que sur d'autres activités.

“On essaie de se positionner sur le métier d'aménageur de ZAC, mais on est face à une SEM très puissante, ce qui fait que le marché est très restreint pour nous.”

❑ **La volatilité de la clientèle : une contrainte commune aux organismes**

L'ensemble des organismes étudiés fait face à une contrainte nouvelle liée à l'évolution du profil des demandeurs de logement.

Tandis que leur clientèle traditionnelle se montre de plus en plus volatile, ils sont sollicités par une demande de logement de plus en plus sociale et captive. Cette situation pose le problème d'un risque de spécialisation des organismes Hlm dans le logement des plus démunis et constitue une contrainte forte pour l'atteinte de l'objectif de mixité sociale.

“Il y a quinze ans, un demandeur d'emploi ne déposait pas de demande car il était persuadé qu'il ne serait pas retenu. Avec la mise en place du RMI, les demandes ont afflué. Du coup, notre fichier demandeur s'est appauvri.”

“Avec les PLI, on n'accroche pas forcément les clients aux ressources confortables, ils ne viennent pas chez nous.”

“Le marché du logement est très détendu et les gens choisissent même s'ils ont le RMI.”

Des organisations sous la pression de l'environnement

D'autre part, on retrouve chez le demandeur de logement la même exigence que chez le locataire en place, ce qui nécessite une évolution des modes de commercialisation des logements et une gestion de la demande non plus seulement administrative mais plus personnalisée.

Le candidat au logement intègre en effet des critères de plus en plus complexes et nombreux dans le choix de son logement. Ainsi, il arbitre à la fois par rapport à une dimension très générale, telle que l'image du quartier, et à des éléments de détail tels que la qualité du papier peint ou la décoration du logement.

“Si un client attend trop, il va voir ailleurs, on ne peut pas se permettre de faire traîner les choses.”

“La demande est très volatile. Sur la totalité des demandes de logements, moins du tiers correspond à un besoin réel. Les personnes déposent un dossier et peuvent changer très vite de projet.”

❑ L'objectif de mixité sociale : entre contrainte et levier d'action

L'objectif de mixité sociale a l'effet d'une contrainte dans la plupart des organismes, dans le sens où elle constitue un objectif complexe à mettre en œuvre, qui pose de nombreuses incertitudes.

Il s'agit en effet d'intégrer de nouveaux critères dans l'attribution de logement et de faire cohabiter harmonieusement des personnes aux modes de vie différents.

Cette nouvelle exigence accroît la difficulté du bailleur qui préfère ponctuellement laisser un logement vacant plutôt que de menacer l'équilibre jugé fragile d'un immeuble. Il y a donc un arbitrage difficile à réaliser entre la dimension financière et la dimension sociale et politique liée à la mixité sociale.

“On nous dit de faire de la mixité sociale mais ce n'est pas évident. Généralement, les cas sociaux font partir les “bons locataires” et une tour peut vite devenir à problèmes.”

“La politique de peuplement nous contraint à rechercher un bon profil de locataire. Un logement peut rester très longtemps vacant parce que nous recherchons un profil précis de locataire.”

D'une manière générale, la mixité sociale est perçue comme un objectif théorique, flou et difficile à mettre en œuvre, davantage imposé ou décrété par les partenaires que réellement élaboré comme une ambition propre à l'organisme. Cet enjeu est parfois un point de crispation et une source de malentendus forts pour le personnel chargé de la commercialisation des logements et le personnel de terrain. Il n'y a en effet généralement pas eu de débat en interne dans les organismes sur les échelles pertinentes de la mixité ou sur les conditions de sa mise en œuvre.

“La politique de peuplement, la mixité sociale, c'est très théorique en termes d'outils. Cela ne va pas avec les objectifs commerciaux. On est gênés par la commission d'attribution qui favorise l'avis des communes.”

“La mixité sociale, c'est l'objectif du sous-préfet. Tout le monde est d'accord, mais personne ne peut nous répondre quand on demande ce que cela veut dire. Dans l'idéal, la famille difficile, on a du mal à la placer.”

Cependant, la mixité sociale apparaît pour certains opérationnels comme une “utopie nécessaire” et un outil de mobilisation utile. Certains l'évoquent même comme un objectif atteint à l'échelle de certains quartiers.

“La mixité sociale, cela serait bien. L'erreur, c'est de loger tout le monde au même endroit.”

“La mixité sociale, cela fonctionne, on a tous les publics. On a des jeunes étudiants, souvent ils viennent avec des appréhensions, mais on leur dit que c'est calme. Il y a eu des bandes, mais on ne les voit plus. C'est peut-être parce qu'il y a beaucoup de monde présent sur le quartier.”

❑ La difficile adaptation de l'offre aux caractéristiques de la demande

La moindre prévisibilité de la demande de logement s'exprime tant par une augmentation globale des taux de refus que par l'apparition de demandes spécifiques, auxquelles l'offre des organismes n'est pas toujours en capacité de répondre. Une nouvelle contrainte est donc la prise en compte de la diversité de la demande pour faire évoluer l'offre globale, c'est-à-dire tant le produit que les services associés. Ainsi, des évolutions telles que le vieillissement de la population, l'augmentation du nombre de personnes isolées ou l'apparition de familles

nécessitant un logement adapté, posent le problème d'une offre souvent standardisée, n'épousant pas suffisamment la diversité des besoins de la clientèle.

“L'offre immobilière n'est pas élastique. Les cycles sont extrêmement longs : quand on emprunte, c'est pour plus de 30 ans. Il y a une viscosité de l'offre. La demande est très supérieure, mais le problème c'est que nous ne représentons qu'une partie de l'offre de logements.”

“Aujourd'hui, de plus en plus de demandeurs sont des personnes isolées, alors que la majorité de nos logements sont des F3”.

“Il faudrait offrir des produits sur mesure, mais les organismes Hlm ne sont pas structurés pour le faire. Nos logements ne sont pas prévus pour accueillir des personnes très démunies.”

“Il faudrait pouvoir mettre les grandes familles dans des pavillons, mais on en a très peu.

“On n'a pas de solutions pour les grandes familles, les logements sont suroccupés.”

“Il y a des besoins de logements moins chers. La demande existe mais on ne peut pas toujours y répondre.”

❑ La relation aux entreprises sous-traitantes : entre dépendance et partenariat

Dans certains organismes, la relation aux entreprises sous-traitantes est vécue sur le mode de la contrainte parce que la qualité de leurs prestations est jugée insuffisante ou parce qu'il est difficile de les mobiliser sur certains marchés ou certaines petites interventions.

“La qualité, cela dépend des entreprises. Elles sont plus ou moins bonnes. Avec la régie cela marchait bien. L'entreprise elle, veut son bon d'intervention. C'est retardé.”

“Chercher un artisan, c'est la croix et la bannière. C'est parce que les prix ne sont pas assez élevés : les grosses sociétés ne s'occupent pas des petites opérations et certains artisans s'arrêtent de travailler pour nous car ils ne sont pas assez payés.”

Le personnel de l'organisme, interpellé par les locataires, a le plus souvent du mal à faire évoluer les choses, dans un contexte où les prix des marchés sont tirés vers le bas et laissent peu de marges de manœuvre aux entreprises.

“C'est une entreprise qui fait le ménage. Les gens ne sont pas contents du tout et viennent me voir. Quand cela prend des proportions trop importantes, l'amicale s'en mêle (...). Mais l'homme de ménage de l'entreprise, il a une heure pour faire trois escaliers de six étages. C'est impossible. J'ai essayé de lui faire un planning différent, mais cela n'a pas été pris en compte. On discute avec le contremaître, on obtient un décapage à fond, mais un mois après le problème recommence.”

“Les entreprises ne donnent pas la même attention dans les Hlm que dans le privé. Elles interviennent plus vite, mais la qualité du travail n'a pas évolué.”

Certains organismes tentent de maîtriser cet aléa par la contractualisation de relations client/fournisseur avec les entreprises et l'élaboration d'un suivi commun de leurs prestations.

“On a mis en place un nouveau bordereau de prix. On propose aux entreprises un abattement de X% si elles respectent les délais. Dans le cas contraire, on leur facture des pénalités. Celles qui ont signé, cela les responsabilise.”

D'autres organismes cherchent à dépasser le rapport de force ou la relation client/fournisseur traditionnels et instituent des relations de partenariat avec les entreprises sous-traitantes. Ce mode de fonctionnement, proche de l'entreprise étendue, permet de maîtriser la contingence liée à la dépendance des sous-traitants.

“Nous nous positionnons comme entreprise ouverte. On part du principe qu'une entreprise ne travaille jamais seule. On a signé une charte avec les entreprises de propreté, c'est une relation contractuelle. Le premier axe, c'est la reconnaissance des salariés des entreprises de nettoyage. Pour faciliter le travail des agents, on a installé des espaces sanitaires adaptés dans les halls. On insiste sur la qualité du travail en sélectionnant les bons produits.”

“Le discours d'adhésion avec les entreprises, cela a remplacé le discours de la contrainte traditionnel dans la société française. Par exemple, pour le contrôle du nettoyage, on faisait pression sur les entreprises. (...). On a valorisé l'intervention du gardien pour crédibiliser sa démarche de contrôle au quotidien en l'associant directement aux réunions. On a demandé aux entreprises de prendre en compte les gardiens comme interlocuteurs de l'OPAC.”

Des organisations sous la pression de l'environnement

Dans certains cas, le recours à la sous-traitance est vécue comme un stimulant pour la qualité de service, car il introduit de la concurrence pour les services internes à l'entreprise.

“Mon service est en concurrence avec une entreprise d'entretien des espaces verts, cela permet l'émulation.”

Un renforcement de la pression de la tutelle

Après une période d'autonomisation parallèle au mouvement de décentralisation des années 80, la plupart des organismes perçoivent un retour de la pression de l'Etat central et des institutions de réglementation et de contrôle du logement social. L'injonction de l'Etat reste une contrainte normative, souvent perçue comme aléatoire car la mise en œuvre opérationnelle du cadre réglementaire dépend également de l'Etat local et de la mobilisation des acteurs locaux.

❑ Un cadre général traditionnellement réglementé

En tant qu'acteurs de service public du logement social, les organismes Hlm sont traditionnellement encadrés par l'Etat, et ce à plusieurs niveaux. Leurs domaines et territoires de compétences sont soumis à autorisation et validation de l'Etat, de même que leurs modalités de fonctionnement sont réglementées statutairement. En tant que sociétés privées à but non lucratif, les SA d'Hlm ont ainsi des règles de pouvoir et d'actionnariat particulières, tandis que les offices ont les modalités de fonctionnement d'établissements publics administratifs pour les OPHLM ou d'établissements publics à caractère industriel et commercial pour les OPAC. D'autre part, l'activité commerciale des organismes Hlm est soumise à des règles particulières : les recettes sont encadrées au travers des plafonds réglementaires fixés pour les loyers et de la réglementation sur les charges, tandis que l'accès à la clientèle est contraint par la réglementation sur les attributions. Présent dans la définition du statut, des activités, du territoire de compétence, des recettes et du public concerné, l'Etat est également présent dans le contrôle de l'activité des organismes Hlm, au travers de plusieurs structures de contrôle tels que la MILOS (pour les SA, OPAC et

OPHLM), la chambre régionale des comptes (pour les OPAC et OPHLM) et le trésor public (pour les OPHLM). Il y a donc un statut particulier de l'entreprise Hlm, soumise à des directives et une réglementation particulière, avec des marges de manœuvre qui lui sont propres (financements bonifiés de la part de l'Etat, aide à la personne au travers de l'APL).

Ces contraintes sont assez largement présentes dans le discours des personnels rencontrés, notamment des cadres de direction, qui évoquent le cadre réglementaire et certaines lourdeurs administratives sur plusieurs aspects de leur activité. La contrainte de tutelle est également présente dans le discours des titulaires de métiers nouveaux tels que les commerciaux ou des collaborateurs ayant eu une expérience professionnelle en dehors du secteur Hlm.

“Ici, ce n'est pas le commercial d'une agence immobilière, le métier est très administré.”

“L'ingérence du politique, ce sont les procédures. On calcule les loyers, on régularise les charges conformément à la loi. Pour des suppléments de loyer par exemple, la loi prévoit des taux d'application maximum, des pénalités pour les locataires n'ayant pas donné suite. On applique les textes.”

“Pour résilier un marché public, il faut y mettre les formes, la procédure dure des mois. Donc on fonctionne parfois hors marché, dans la limite de 300 000 francs annuels, ce qui nous contraint à changer d'entreprise après.”

“Les ministères du Logement et des Finances sont présents au travers du CA, du code de la construction et de l'habitation. Ils envoient leurs contrôleurs (MILOS, chambre régionale des comptes) et nous leur envoyons tous nos marchés.”

❑ Une réglementation plus contraignante dans certains domaines

Si le cadre réglementaire fixé par l'Etat est commun à l'ensemble du secteur Hlm, la contrainte liée de tutelle ne s'exprime pas avec la même intensité selon le statut juridique des organismes.

De plus, les organismes perçoivent un renforcement récent du rôle de la tutelle de l'Etat, qui est sans doute

en partie conjoncturel mais accroît leur sensibilité à la contingence réglementaire.

La contrainte de tutelle s'exerce ainsi de manière plus prononcée pour les OPHLM, que leur statut d'établissements publics administratifs soumet à une réglementation particulière. Leurs objectifs de développement, les moyens de leur fonctionnement, la gestion de leurs ressources humaines, le suivi et le contrôle de leurs résultats sont en effet encadrés par l'administration publique. Ces organismes ne disposent donc que d'une autonomie relative tant dans l'élaboration de leurs orientations stratégiques que dans leurs actes de gestion courante.

Dans la pratique, ce sont principalement les encadrements du processus de décision, de la gestion des ressources humaines et de la comptabilité qui sont perçus comme des contraintes pesantes pour la gestion des OPHLM.

“Le passage en OPAC a permis l'abandon du statut de la FPT pour les nouveaux recrutements. Donc une souplesse pour la GRH et une plus grande réactivité dans la mesure où les pouvoirs sont détenus par le DG et non plus un conseil ou un président. (...) Avec la comptabilité publique, il y avait une dualité de commandement avec d'un côté, un gestionnaire de l'entreprise et de l'autre, celui qui tenait les cordons de la bourse au nom de l'Etat. Cela a été une avancée énorme en termes de réactivité des décisions financières de réunir les pouvoirs en la personne du DG.”

Dans les OPAC qui gèrent deux statuts de personnels (contractuels et fonction publique territoriale), la contrainte d'une gestion des ressources humaines duale est également largement évoquée, car elle complexifie la mise en place d'une politique propre à l'organisme et individualisée. Cette contrainte nécessite la recherche de marges de manœuvre spécifiques et la gestion d'un équilibre difficile entre personnels de droit privé et de droit public.

“Le personnel ne se gère pas de la même façon, ce n'est pas un élément de facilité. Quand j'ai un fonctionnaire qui fait du bon boulot, il n'y a pas de prime possible. En cas de sanction, c'est pareil. Cela génère des attitudes différentes chez certains.”

“Pour le moment, il y a rien du tout en matière de promotion. Ce qui a rendu les choses impossibles, c'est qu'il y a deux statuts. Il y en a qui ont signé et qui tournent à 11 000 F, contre d'autres à 7 000 F.”

“Quand on confie des responsabilités à une personne compétente, mais qui n'a pas le grade, c'est difficile à vivre.”

“Par rapport au privé, il n'y a pas le même esprit maison, c'est lié aux contraintes qui ne sont pas les mêmes. Cela doit être plus difficile de manager un OPAC qu'une entreprise privée, ici on n'a pas la même motivation que dans le privé”.

La plupart des organismes évoquent un renforcement de la contrainte de tutelle de l'Etat, phénomène en partie conjoncturel du fait de la loi Besson, de la loi de lutte contre les exclusions et du projet de loi Solidarité et renouvellement urbains. Ces nouveaux dispositifs ont effectivement modifié les pratiques en renforçant les contraintes mais en donnant de nouvelles marges de manœuvre aux organismes.

“Avec les avantages donnés au secteur privé par la loi Besson, les investisseurs vont s'adresser à la clientèle moyenne que nous avons dans nos logements.”

“Il nous faut du temps pour expulser surtout depuis la loi sur les exclusions. Alors il faut trouver des logements plus adaptés à la situation des locataires.”

“Le gouvernement ne se satisfait plus d'une logique de lobbying, il attend les résultats, il faut augmenter la construction, faire de la construction démolition, participer au renouvellement urbain.”

“Si la loi SRU passe, il faudra encore de nouveaux logements sociaux dans le commune.”

La contrainte de l'Etat est également un phénomène de plus en plus marqué dans la mesure où son intervention est perçue comme de plus en plus normative pour un nombre significatif d'organismes. Par ailleurs, l'Etat a effectivement renforcé ses contrôles sur le secteur du logement social, notamment sur les activités d'attributions de logements et de passation des marchés publics. Les institutions de contrôle du logement social, qui pouvaient avoir un rôle de conseil, sont de plus en plus perçues comme porteuses de principes normatifs.

Des organisations sous la pression de l'environnement

“Avec les pouvoirs publics, d’un côté, on a des problèmes de réglementation, qui deviennent de plus en plus contraignants, anti-économiques et sont un frein à notre activité. On a un carcan qui devient un handicap.”

“Le ministère du Logement est différent du ministère des Finances. L’un ne suit pas l’autre. La pression réglementaire et juridique devient insupportable. On est passé du laxisme au contrôle tatillon, aux lettres comminatoires et au risque d’emprisonnement rapide.”

☒ Des avancées nouvelles vers le partenariat avec l’Etat local

Des avancées significatives existent au sein du mouvement Hlm dans la contractualisation avec l’Etat, par exemple au niveau national par le biais d’accords-cadre entre l’Etat et l’Union nationale Hlm.

Localement, des pratiques de contractualisation nouvelles sont mises en œuvre, mais restent aléatoires car elles dépendent de l’Etat local et des jeux d’acteurs locaux. Si l’Etat central définit un cadre et un mode opératoire qui est commun à l’ensemble des organismes, leur mise en œuvre opérationnelle dépend de l’implication de l’ensemble des partenaires locaux. De la même façon que pour les relations avec les partenaires locaux collectivités locales ou acteurs de terrain, les relations avec l’Etat local sont ainsi perçues différemment d’un organisme à l’autre.

“On est assez autonomes. Il y a des crédits et des lois mais on ne subit pas de pressions. Il est arrivé que le Préfet téléphone pour une famille à reloger. Un conseil régional a voulu que l’on recrute, mais on a dit non. On a peut-être des élus ou une administration qui a une conception saine des choses.”

“L’intrusion des pouvoirs publics se vit surtout au niveau de l’Etat, garant du budget logement. Il accorde les subventions pour bonifier les prêts.

L’Etat est acteur et décideur de plus en plus. Il souhaite être intégré dans la politique locale. Il va participer à des réunions avec les acteurs locaux. Dans le cadre du projet urbain par exemple, le préfet va afficher ses priorités et ses intentions.”

Une contingence scientifique et technique inégalement présente

Autre domaine de déclinaison de la contrainte réglementaire de l’Etat, l’activité de constructeur des organismes Hlm est traditionnellement soumise à un cadre réglementaire spécifique. La nature de cette contrainte scientifique et technique a évolué et s’est diversifiée et est davantage présente dans les discours des cadres de direction, responsables du développement, juristes et responsables administratifs et financiers.

☒ Des contraintes nouvelles liées à la construction et à l’adaptation du patrimoine

En tant que maîtres d’ouvrage et professionnels du bâtiment, les organismes Hlm ont intégré les contraintes techniques liées à leur activité de construction.

Cependant, de nouvelles contraintes viennent peser de manière aléatoire sur cette activité. Il s’agit à la fois de normes techniques nouvelles et de contraintes portant sur les dimensions financières, juridiques ou foncières, liées à l’environnement et au montage des opérations de construction neuve. La production de logements sociaux est ainsi soumise à des contraintes de plus en plus complexes qui pèsent notamment sur l’activité de montage et de suivi des opérations.

“C’est fini l’époque où l’on construisait dans un champ de betteraves. Il y a des voisins partout donc on fait des référés préventifs avant l’acte de construire. C’est une procédure presque systématique qui prévient les risques avec les riverains avant la démolition et surtout la reconstruction.”

“Sortir des logements neufs, ce n’est pas simple. Les associations et les riverains se font entendre. Il y a des mois et des mois de négociation avant de commencer le projet.”

“La pression financière sur les monteurs d’opération ne va pas toujours dans le sens de la qualité. Ils mettent des carrelage en faïence à un mètre et pas deux dans la salle de bain, alors que l’on sait que le revêtement va être attaqué. Si on leur pose la question, ils répondent qu’il a fallu économiser de l’argent.”

“Dans la construction, il y a plus de contentieux car il y a plus de petites opérations et d’intervenants. (...). La hantise de tout organisme constructeur, c’est la défaillance juridique des entreprises. La liquidation financière. Normalement, on ne paie pas le service non fait, mais on perd de l’argent au travers des délais et des repreneurs souvent plus chers. La reprise d’un chantier se traduit toujours par la majoration de l’opération.”

De la même façon, les opérations d’adaptation et de valorisation du patrimoine prévues dans le cadre du renouvellement urbain ont des contraintes spécifiques et une complexité qui sont celles de la gestion de projets d’envergure sur le long terme, avec une mobilisation de partenaires multiple et une dimension à la fois politique, urbaine, sociale et économique.

“Dans le cadre des réhabilitations urbaines, on n’osait pas démolir. On n’avait pas la structure juridique ni les financements. (...). Les projets de restructuration urbaine, ce sera du long terme. Un travail de fourmi. Il faudra trouver les financements, faire les études de faisabilité auprès des architectes, obtenir l’assentiment des pouvoirs publics, un consensus au niveau local, puis enclencher l’opération, reloger les gens... Une durée de 8 à 10 ans contre 5 ans en moyenne pour les réhabilitations.”

D’autre part, les réglementations techniques concernant la sécurité du patrimoine et du personnel sont perçues comme plus contraignantes pour les organismes et nécessitent un renforcement de leur vigilance, en tant que propriétaires et employeurs pénalement responsables.

“On a défini des axes de politique technique. La sécurité est l’un d’entre eux et elle se décline sur les travaux que l’on fait. Un axe était lié à la pression réglementaire de l’amiante. Il y a aussi des problèmes de plomb, d’autres fibres, de radions. La sécurité liée au gaz nous a contraint à balayer l’ensemble du patrimoine en deux à trois ans. On met en place systématiquement des robinets à obturateur automatique. (...). Dans le nouveau code pénal, on est devenu pénalement responsables.”

“La réglementation incendie, il faut faire attention, c’est deux dictionnaires. (...). Si on demande à un gardien de changer une ampoule, en droit du travail, il faut qu’il ait une habilitation.”

❑ Une contrainte informatique essentiellement conjoncturelle

L’informatisation des méthodes de gestion est globalement vécue comme positive et apportant une plus-value substantielle pour les organismes, au travers de gains de temps et de potentialités professionnelles nouvelles pour les opérationnels. Les avancées liées à l’introduction de l’informatique sont telles que certains l’évoquent comme une évolution majeure dans leur carrière professionnelle.

“Les changements, c’est l’informatisation. Avant, tout était fait manuellement. Aujourd’hui, il y a moins de traitement papier. L’encaissement est traité par une société extérieure. (...). Il y eu une optimisation des placements. On regarde par Minitel s’il y a de l’argent disponible. Avant, il fallait aller à la banque.”

“L’informatique a beaucoup progressé. On est passé d’un système maison pas terrible à un système Lotus. Cela constitue un gain de temps important par rapport au traitement papier ; pour le traitement des factures, c’est plus rapide.”

Cependant, dans certains organismes, l’informatisation est vécue comme une contrainte, ce qui est soit un phénomène ponctuel lié à la mise en place de l’outil informatique, soit une difficulté à plus long terme liée à l’évolution des compétences et à la diffusion de la culture informatique au sein du personnel. Dans ce cas, la contrainte informatique est évoquée par l’ensemble des opérationnels, quel que soit leur métier.

“L’an dernier, le changement d’outil informatique a créé un gros retard. Je pense que l’on pourra faire de bonnes choses avec le nouvel outil, mais on n’en a pas encore exploité toutes les possibilités. On a eu une formation, mais bien avant que le nouveau système soit mis en place, ce qui fait que notre collègue correspondante informatique est très sollicitée par nous.”

“J’ai été stagiaire sur un autre site Hlm. On était reliés par Minitel à l’antenne. On passait les commandes en direct. Ici, on n’est pas très en avance à ce niveau. Il y a toute une génération de gardiens qui a peur. Je ne les vois pas avec un ordinateur.”

L'emploi : une contrainte nouvelle pour certains organismes

Dans un contexte de reprise économique favorisant le développement d'offres d'emplois nouvelles, la contrainte emploi apparaît comme un facteur de contingence pour les organismes Hlm, qui y sont encore très inégalement confrontés.

Cette contrainte s'exprime par la difficulté à fidéliser certains collaborateurs et à stabiliser certains profils et, de manière corollaire, par la complexité à assurer les recrutements, qualitativement et quantitativement. Cette contrainte est essentiellement perçue par les directions et certains cadres dirigeants des organismes, notamment les responsables de la gestion des ressources humaines.

❑ La menace de défection du personnel

Les organismes observent une augmentation sensible du turn-over sur certains nouveaux métiers ou parmi les nouveaux recrutés.

Ce phénomène est un risque nouveau à intégrer car le personnel peut être à tout moment tenté de rechercher une promotion en dehors de l'organisme pour optimiser sa carrière ou ses conditions de travail.

“Nous avons eu beaucoup de postes vacants du fait des départs en retraite, mais aussi des démissions et d'une pénurie de candidats. Avec la reprise du marché pour les emplois qualifiés, il y a pléthore d'offres d'emplois.”

“Les bons salariés partent parfois vers les autres sociétés Hlm. Ils peuvent trouver une meilleure rémunération, un travail moins segmenté et plus de responsabilités.”

“Il n'y a pas assez de promotion, par manque de place pour promouvoir les gens. Cela génère de la frustration, dans la mesure où les personnes le méritent et sont formées au bout de quatre à cinq ans. On a un peu trop surdimensionné les postes par rapport au recrutement. On leur a donné une formation de gestionnaires alors qu'elles auraient pu faire autre chose. Elles partiront.”

❑ Les difficultés de recrutement




Certains organismes éprouvent des difficultés croissantes à recruter des collaborateurs sur certains profils de poste particuliers. Cette situation se rencontre essentiellement dans les bassins d'emploi les plus dynamiques, tels que ceux des grandes agglomérations, sur lesquels il y a une relative concurrence à l'embauche entre les employeurs potentiels des candidats. Elle est également une réalité dans certains sites plus ruraux ou à l'écart des grands centres de formation, sur lesquels la main d'œuvre qualifiée est peu disponible. Cette contrainte nouvelle pose le problème de l'attractivité des organismes Hlm pour les jeunes diplômés et les professionnels expérimentés et ce, d'autant plus qu'il n'existe pas de filières ou de parcours de formation spécifique pour les métiers du logement social.

“A l'ère des stock-options, de la participation ou de l'intéressement, à nous on n'offre rien ; c'est un problème surtout pour attirer les candidats entre 25 et 40 ans.”

Les difficultés de recrutement sont généralement présentes sur les métiers nouveaux ou exigeant à la fois de fortes compétences techniques et relationnelles, tels que les commerciaux, les médiateurs ou les gardiens d'immeuble, sur des métiers aux contours plus vastes tels que les responsables d'agence et sur l'ensemble de la filière technique, du monteur d'opération au technicien, étant donné la reprise du secteur du bâtiment.

“Sur le recrutement, on rencontre des difficultés pour recruter des responsables d'agence, étant donné qu'il n'y a pas de profil type, et des chargés d'opération, puisque l'activité bâtiment en externe est florissante.”
“Pour avoir des gens de qualité, il faut payer. Surtout dans la filière patrimoine. Donc, si on veut être des professionnels, il faut recruter et payer.”

Synthèse de la contingence dans les organismes Hlm

Nature de la contrainte	Degré d'évolution
Contrainte socio-politique liée à l'évolution des populations logées <ul style="list-style-type: none"> • Paupérisation • Accroissement du niveau d'exigence • Relations au bailleur (implication dans vie collective, respect du travail, dégradations, ...) • Relations entre locataires (conflits inter-individuelles et collectifs, ...) • Gestion de populations spécifiques (jeunes, personnes âgées,...) 	 OU =
Contrainte socio-politique liée au poids des partenaires locaux <ul style="list-style-type: none"> • Partenariat identifié / actif / impliqué / transparent -----> cadre de la mission clair • Partenariat absent / non structuré / pressions aléatoires -----> quelles marges de manœuvre ? 	 OU =
Contrainte de marché <ul style="list-style-type: none"> • Attractivité et image commerciale • Positionnement concurrentiel (monopole / concurrence ouverte) • Volatilité de la clientèle (clientèle exigeante / demande sociale captive) • Degré d'adaptation de l'offre à la demande (besoins différenciés / offre standardisée) • Relation entreprises sous-traitantes (dépendance / relations client-fournisseur / partenariat) • Mixité sociale (enjeu flou et peu partagé / objectifs clairs et opérationnels) 	 OU =
Contrainte tutélaire <ul style="list-style-type: none"> • Réglementation du cadre général de l'activité / réglementation de certains domaines d'activité • Avancées vers le partenariat avec l'Etat local / pression subie de l'Etat local 	
Contrainte scientifique et technique <ul style="list-style-type: none"> • Développement du patrimoine (contraintes plurielles sur les projets de développement, projets LT, normes sécurité,...) • Contrainte informatique (conjoncturelle / à plus long terme) 	
Contrainte emploi <ul style="list-style-type: none"> • Menace de défection du personnel • Difficulté de recrutement 	

Légende



Degré d'accroissement très fort de la contrainte



Contrainte émergente



Degré d'accroissement fort de la contrainte



Contrainte égale

Des organisations sous la pression de l'environnement

Les structures d'organisation : une histoire classique de décentralisation

Un renouvellement des organisations de gestion de proximité à partir des territoires

☒ Le rapprochement des locataires

L'un des principaux changements intervenus dans les vingt dernières années au sein des organisations des entreprises rencontrées concernent le rapprochement des structures de leur clientèle et leur territoire de gestion énoncée sous l'intitulé de "décentralisation". Il a concerné pour l'essentiel les activités de gestion locative et patrimoniale courante.

Ce rapprochement a pu prendre des formes variées, mais toutes traduisent la volonté d'apporter des réponses plus précises, rapides et appropriées aux attentes des locataires. Ceci dans l'optique de renforcer leur degré de satisfaction mais aussi d'améliorer les performances de gestion par une approche, une analyse et un traitement plus fin des situations (impayés de loyer, conflits de voisinage, contrôle renforcé des prestations d'entretien courant...).

Cette transformation forte des organisations s'est traduite dans sa mise en œuvre par la combinaison d'un ou plusieurs registres décrits ci-après :

- la mise en place d'antennes ou d'agences de gestion décentralisée avec des responsabilités plus ou moins étendues sur les fonctions de gestion locative et patrimoniale,
- la mise en place ou le renforcement de personnels de proximité dans les groupes d'immeuble, la responsabilisation et le développement de la professionnalisation de ces personnels (gardiens notamment) sur le volet relationnel, accueil, présence et qualité de service, mais aussi apparition de profils d'emploi plus étoffés (responsable de site, correspondant de quartier...),
- l'intégration de la dimension client dans les profils de poste avec l'apparition de chargés de clientèle sur un secteur de patrimoine, impliqués dans les relations avec les locataires à tous les moments clés du parcours d'un locataire de son entrée à sa sortie d'un logement.

Ainsi la mise en place d'une gestion plus proche des locataires a souvent constitué l'un des axes forts des changements conduits au sein des organismes et l'un des leviers des changements de culture au sein des équipes. Elle a fortement marqué les esprits et constitue un changement apprécié par les personnels.

☒ Des formes variées

Ce premier mouvement a pu prendre des formes variées dans les entreprises rencontrées. On peut constater une organisation prépondérante et deux variantes :

- L'organisation dominante se caractérise par la mise en place de structures délocalisées de gestion locative et technique courante sur les quartiers (qualifiées d'antennes ou d'agence selon les cas). Les structures sont orientées vers le service rendu aux clients/locataires. Ces structures sont rattachées, selon les cas, à une direction de la gestion locative (ou du patrimoine) qui regroupe par ailleurs quelques services fonctionnels spécialisés (gestion locative, gestion des charges, quittancement) ainsi que le service attribution/commercial quand cette activité n'est pas positionnée en agences. Parfois, les structures sont rattachées directement au directeur général, les plaçant ainsi formellement au niveau des autres services.
- Une première variante se traduit par la délocalisation de personnels, correspondants, gérants voire d'équipe de terrain... sans création d'agences ou d'antennes. Des personnels souvent polyvalents assurent la gestion en direct d'un secteur de patrimoine et de locataires pour lesquels ils sont positionnés comme les interlocuteurs privilégiés dans la gestion quotidienne : ils sont rattachés à un service proximité ou de gestion locative au siège. Cette situation se retrouve principalement dans le cas d'organismes comprenant un patrimoine diffus sans fortes concentrations géographiques.
- Une deuxième variante complexifie le système dominant d'agences ou d'antennes par la création de structures intermédiaires situées entre un premier niveau de proximité (souvent qualifié d'antennes) et le service du siège : on peut alors rencontrer un deuxième niveau (agences), voire parfois un troisième (direction territoriale), chaque niveau disposant de responsabilités

propres. Cette situation se retrouve pour l'essentiel dans le cas d'organismes départementaux ou régionaux disposant de fortes concentrations patrimoniales dispersées et regroupant au total un patrimoine de plus de 20.000 logements.

Cette décentralisation de la gestion parfois ancienne s'est approfondie, dans un second temps, notamment pour mieux prendre en compte des réalités de territoire diverses pour lesquelles une réponse standard ne suffit plus du fait des attentes diversifiées et différenciées selon les populations logées, le patrimoine et ses caractéristiques : les réponses ne peuvent plus être uniformes sur l'ensemble d'un patrimoine.

Les ressources du local sont différentes, ses besoins différenciés, les problèmes rencontrés diversifiés. Il apparaît alors difficile de traiter de manière unique et standard des exigences parfois contradictoires. Les questions liées à la vie sociale ne trouvent des réponses que dans un partenariat effectif, chacun des acteurs possédant une partie des réponses qu'elles se situent au niveau de l'animation locale, du traitement des incivilités ou de la médiation ou qu'elles relèvent du maintien de l'ordre...

Ces situations se traduisent dans l'organisation du travail par l'élargissement des compétences vers une dimension relationnelle et gestionnaire plus prégnante par rapport à une dimension technique auparavant prédominante.

❑ Deux modes dominants d'organisation du travail

Les changements de structure d'organisation s'accompagnent de modifications dans l'organisation du travail. A cet égard, on peut observer une tension entre deux types d'organisation du travail :

- d'un côté se met en place **une organisation dite flexible** (cf. *Les Mondes sociaux de l'entreprise*), basé sur un collectif fort de travail. Par exemple dans le cas des chargés de clientèle situés en agence, la mutualisation des moyens humains et des compétences garantit une prise en charge des problèmes rencontrés : "on se serre les coudes" pour faire face aux demandes exponentielles et plus complexes des locataires comme des injonctions croissantes du siècle.

Dès lors, les compétences mobilisées par les agents relèvent plus de la capacité à travailler en équipe, à s'inscrire dans un collectif de travail (compétence relationnelle) qu'à remplir une mission individuellement et techniquement.

Devant une activité peu codifiable (gérer la relation locative) et nécessitant peu de recours à la technologie, l'enjeu consiste à savoir mobiliser les spécialités multiples des collègues pour faire face à la complexité des demandes, cette situation étant renforcée par le fait que la polyvalence demandée aux personnels d'agence s'effectue à partir d'une compétence spécialisée antérieure qui constitue pour eux un point d'appui dans les changements à conduire. Ainsi dans ce type d'organisation du travail, la relation locataire n'est pas fondée sur la personnalisation du service mais au contraire sur la prise en charge collective du service. Chacun prend en charge une partie de la gestion locative en mobilisant différents savoir-faire : traitement des demandes de réparations, paiement et recouvrement, suivi commercial de proximité, accueil...

On se trouve dans ce cas dans l'invention d'un service collectif basé sur la capacité de coopération et d'échanges des opérateurs. La capacité des gardiens, des chargés de clientèle, des techniciens d'agence, des chargés d'accueil,... à travailler ensemble est dans ce sens primordial. De même le rôle du chef d'équipe est important en terme d'animation et d'encadrement de l'équipe de travail.

- Le second type d'organisation du travail rencontré est **une organisation dite personnalisée**. Elle se caractérise par un traitement de la relation locataire sur le mode d'un service clientèle. Le service est fortement individualisé et dépend de la prise en charge par le référent, le gérant ou le correspondant local du locataire de l'ensemble de la relation de service. Fortement polyvalent, le correspondant doit être en capacité d'adapter la règle aux caractéristiques du micro-local. La référence au métier de la part des titulaires se fait dans l'autonomie et la responsabilité individuelle. Dès lors, le sens commercial, la capacité à gérer la relation clientèle, la prise en charge individuelle d'un problème structurent fortement le rapport au travail.

Des organisations sous la pression de l'environnement

Ce type d'organisation est plus répandu dans les structures privilégiant les petites gérances. Il peut aussi constituer un approfondissement d'une organisation flexible du travail.

Les services centraux : entre stabilité et repositionnement

☒ L'administration locative (charges, quittancement...) et la comptabilité : une grande stabilité

La permanence de l'organisation et des modes de fonctionnement caractérise le plus souvent ces services qui s'adaptent pour l'essentiel aux modifications réglementaires. Les personnels sont peu responsabilisés et les décisions sont prises au niveau des responsables de service qui fondent leur autorité sur l'expertise acquise dans le domaine.

Une forte division du travail prédomine, les tâches sont pour la plupart codifiées et répétitives. Les procédures (comptables, quittancement...) assurent une grande régularité et prévisibilité dans les modes de fonctionnement et la coordination des actions. La hiérarchie est positionnée dans une fonction de contrôle de la règle et de vérification de son application. Les modes de relation avec d'autres services inscrits dans une logique commerciale ou technique et dans un contexte de changements, apparaissent parfois conflictuelles dans la mesure où ces services centraux fortement rationalisés par la procédure (consignes et délais) semblent absents des changements et révèlent une permanence de fonctionnement, en décalage avec les changements demandés aux autres services.

☒ Le service location et contentieux : une ouverture aux clients

Souvent conservé au niveau central, le service location connaît des changements dans l'organisation du travail qui s'apparentent à ceux rencontrés par la gestion de proximité à cette différence près qu'ils sont plus récents. En terme d'organisation du travail, d'un travail répétitif axé sur l'application de procédures et parfois divisé (saisie demande, préparation attribution, accueil du demandeur, signature du contrat...), on passe à un mode de travail

élargi avec une polyvalence plus forte et le développement de compétences axées sur le relationnel avec les demandeurs de logement. On se trouve dans le registre de l'invention de pratiques commerciales spécifiques au logement social sur une activité qui reste par ailleurs fortement codifiée dans sa réglementation. Là encore, l'organisation du travail peut être soit flexible, soit personnalisée en fonction du degré de prise en charge des activités par l'équipe ou par un correspondant privilégié. Pour ce qui concerne le service contentieux, les changements varient selon les modes d'activité conservés en central : le suivi individuel du dossier du début jusqu'à la fin de la procédure se substitue à un traitement en chaîne et anonyme *"je suis mon dossier du début jusqu'à la fin, mon échec c'est d'arriver à l'expulsion"*. Le "désir de métier" répond d'ailleurs à l'autonomie acquise dans le traitement individuel des dossiers.

☒ Des services techniques en repositionnement

Si les structures et les modes d'organisation connaissent peu de changements si ce n'est ceux occasionnés dans le cadre d'une décentralisation partielle de l'activité technique, les services se positionnent dans un rôle d'expertise renforcé pour ce qui concerne la maintenance et l'entretien du patrimoine. La spécialisation sur un métier expert devient une occasion de reconstruire un rapport positif au travail après une période de remise en cause avec la décentralisation et l'émergence de la gestion locative et patrimoniale aux avant-postes de l'organisation.

Pour ce qui concerne la construction neuve ou la réhabilitation du patrimoine, les services vivent des modifications dans l'organisation du travail en ce sens qu'ils doivent de plus en plus intégrer des dimensions nouvelles dans la conception et la conduite des opérations d'investissement. De compétences exclusivement techniques, les fonctions intègrent de plus en plus des dimensions relationnelles pour la mise en œuvre des projets.

On peut noter pour ce qui concerne les régies d'ouvriers, quand elles existent, la prédominance d'une structure professionnelle dans laquelle sont introduites des modalités de contrôle par les performances et des

exigences de délais qui traduisent l'émergence d'une rationalité gestionnaire au sein d'activités techniques et traditionnelles centrées sur le seul critère de la qualité du travail, avec une forte hiérarchie combinée à une large autonomie des ouvriers sur le terrain et dans la conduite de leurs interventions.

☒ **Des services fonctionnels : vers un rôle d'appui et de conseil**

Certains services (ressources humaines, informatique, chargé de mission...) modifient leur modalité de travail dans le sens d'un appui et d'un conseil aux services de terrain ou de contacts pour lesquels ils développent, à partir de leur expertise, des modalités de résolution des problèmes auxquels se trouvent confrontés les personnels de contact.

Ces changements sont plus ou moins prégnants au sein des entreprises rencontrées mais dessinent une tendance à un élargissement des compétences nécessaires et à un positionnement nouveau dans le rapport au travail à partir d'une expertise et d'une spécialisation reconnue.

Une expérience de l'autonomie : entre responsabilité accrue et nouvelles formes de contrôle

☒ **Une responsabilisation accrue des personnels**

Les modifications dans l'organisation du travail et des structures d'organisation s'accompagnent, on l'a vu, d'une plus grande responsabilisation et autonomie des personnels dans leur activité. Celles-ci sont largement soulignées dans les entretiens et appréciées par les titulaires.

"Avant, c'était l'ancienne école : une concentration des pouvoirs et une division extrêmement poussée du travail. Des petites cellules dans tous les sens avec des contremaîtres. Il n'y avait aucune autonomie dans le travail. "

Cette responsabilisation concerne pour l'essentiel la gestion quotidienne des activités. Les responsables d'agence se voient confier des responsabilités élargies en matière de gestion des hommes mais aussi

d'engagement de budget. Les personnels ont des marges de manœuvre plus fortes pour l'organisation du travail au quotidien, l'invention ou l'adaptation des règles ou procédures aux difficultés rencontrées dans l'exercice quotidien sur le terrain.

Toutefois, ce processus de décentralisation se limite à la gestion courante des activités et ne concerne que très rarement l'élaboration d'orientations stratégiques qui reste très largement le fait d'un nombre restreint de cadres dirigeants de l'entreprise.

☒ **Des modalités de contrôle renouvelées et renforcées**

Toutefois, elles s'accompagnent de modalités de contrôle qui se modifient et parfois se renforcent donnant le sentiment d'un mouvement paradoxal et inachevé d'aller/retour entre autonomie et contrôle renforcé.

En effet, si les modifications dans l'organisation et l'exercice même du métier vont permettre de s'adapter aux exigences nouvelles, en interne elles génèrent de nouveaux risques notamment du fait de la multiplication des intervenants disposant d'une capacité d'actions et du risque d'une diminution de la cohérence globale des interventions sur le patrimoine, en fonction des méthodes et pratiques de chacun. Par ailleurs, les changements dans la définition des rôles et modes d'intervention de chacun peuvent entraîner, s'ils ne sont pris en compte, un flou sur qui fait quoi et à quel moment et une perte d'information aux différents échelons. L'émergence de risques liés aux changements occasionnés dans l'organisation et le fonctionnement traditionnels de l'organisme va être à l'origine d'une réflexion nouvelle sur le nécessaire renforcement du dispositif de contrôle afin de maîtriser les conséquences des changements en cours. Ces modalités de contrôle vont prendre deux directions principales :

- Une recherche de formalisation plus grande des procédures de travail et des consignes. Confrontés à la maîtrise, à la cohérence des pratiques et à l'égalité de traitement des locataires, certains recherchent une réponse plus standardisée qui vient parfois en contradiction avec la réalité micro-locale rencontrée sur le terrain.

Des organisations sous la pression de l'environnement

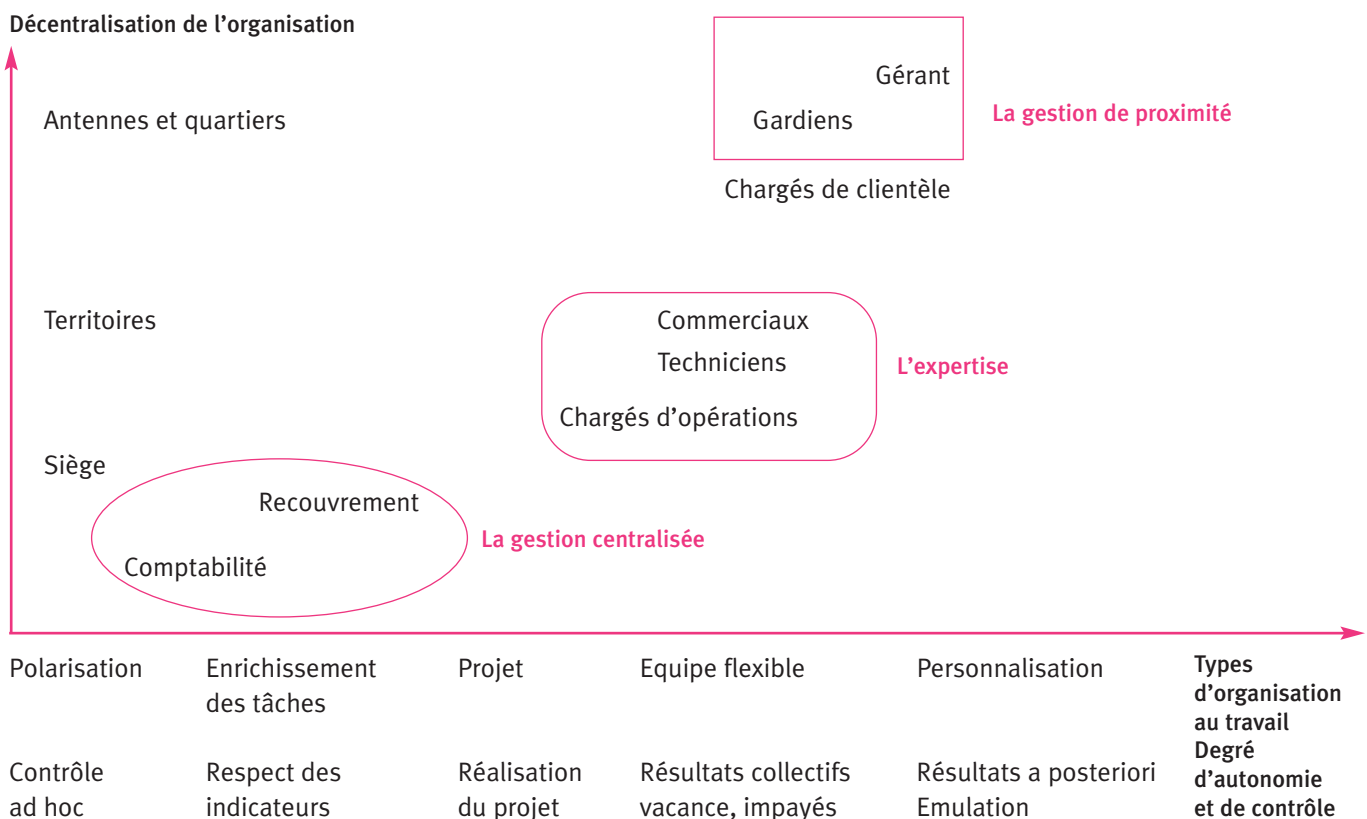
• Un renforcement parfois des services centraux avec la définition d'objectifs et de résultats à atteindre.
"On est depuis quelques temps dans un mouvement moins lisible, à la fois d'extension de la décentralisation avec le développement d'un réseau d'agences et le renforcement de la hiérarchisation. Là où une agence avait des relations directes avec le DG, des strates intermédiaires ont été réinstallées. Le fonctionnement de la gestion locative au siège n'a jamais été aussi structuré. Ils ont pour objectifs de faire vivre la décentralisation, d'être le lien... mais en même temps les moyens sont tels qu'on ne peut s'empêcher de penser qu'il y a autant d'encadrement que de soutien".
 On se situe donc là dans une histoire diversifiée non aboutie, qui peut être contradictoire d'une recherche d'articulation entre autonomie et contrôle. De nouvelles formes de construction d'un ensemble se fondent sur

l'autonomie encadrée, des sous-ensembles se dessinent.

Le schéma ci-dessous résume l'ensemble de ces constats pour faire apparaître trois configurations structurelles clairement distinctes.

La gestion centralisée dont les métiers restent localisés au siège se définit par un contrôle ad hoc et un faible degré d'autonomie au regard de l'exercice du métier.
L'expertise, recouvrant les commerciaux, les techniciens et les chargés d'opération développent une approche territoriale qui peut aller à l'encontre de l'organisation classique siège-antenne. Sur ce type de fonction, l'organisation du travail et l'évaluation des résultats sont fondés sur la dynamique du projet qu'il soit individuel ou collectif.

Une histoire diversifiée de décentralisation et d'autonomisation



La **gestion de proximité** se caractérise par un fort degré d'autonomie et un contrôle a posteriori sur les résultats. Les tâches réalisées sont par nature peu codifiées et relèvent essentiellement de la compétence relationnelle exercée individuellement ou en équipe.

Des pratiques de GRH en quête d'adhésion

En réponse à l'accroissement de la contingence, il s'agit d'analyser dans quelle mesure les organismes HLM ont fait évoluer les pratiques liées à la gestion des ressources humaines, parallèlement à l'évolution de leurs modes d'organisation. Dans quelle mesure, la gestion des modalités d'implication et d'intégration des individus constitue-t-elle une préoccupation croissante pour les organismes Hlm et s'est-elle enrichie de nouvelles pratiques et de nouveaux outils ? Y-a-t-il une gestion homogène de l'ensemble des personnels ou bien la coexistence de pratiques gestionnaires hétérogènes ?

Des pratiques émergentes avec une diffusion limitée

La fonction "ressources humaines" s'est développée de manière récente dans les organismes Hlm et s'est accompagnée de la mise en place d'outils et de pratiques spécifiques.

"Quand je suis arrivé, il a fallu créer des fiches de postes pour les contractuels, c'était très intéressant. J'ai également dû travailler sur un accord d'entreprise, un règlement intérieur, la mise en place d'un système de retraite complémentaire, une grille de classification." Cependant, de nombreux discours soulignent les limites de la gestion des hommes dans sa capacité à les mobiliser durablement et à faire évoluer de manière significative les pratiques de management. Les avancées en termes d'évolution des modes d'organisation et de fonctionnement (décentralisation, autonomisation et polyvalence croissante...) sont ainsi plus marquantes et significatives pour la plupart des acteurs rencontrés. D'autre part, la fonction GRH est globalement peu diffusée et peu relayée en interne au sein des structures : elle reste essentiellement portée par les dirigeants et les responsables des ressources

humaines. Ces derniers sont parfois en quête d'une vraie légitimité au sein des organismes et en attente de la définition de leurs marges de manœuvre.

"Il y a eu des évolutions sur le plan stratégique et dans l'organisation, mais dans les faits je n'ai remarqué aucun changement. J'ai été choquée que la mobilisation des hommes soit le dernier point du projet, parce qu'il me semble que tout commence par là."

❏ Une faible mobilisation par la rémunération et la promotion

Le turn-over relativement faible observé dans la totalité des organismes (sauf pour certains emplois spécifiques, comme en témoigne l'émergence de la contrainte emploi) traduit un attachement du personnel aux conditions de travail, qu'il s'agisse du niveau de rémunération, des perspectives d'avancement à l'ancienneté, des avantages en termes de congés payés ou d'horaires de travail, voire de la sécurité de l'emploi pour le personnel issu de la fonction publique territoriale.

"Les gens sont attachés à l'OPAC grâce aux conditions sociales. Il y a peu de départs vers l'extérieur."

"Le fait de travailler dans le logement social constitue une différence par rapport au privé. Ce qui est différent, c'est la liberté et la pression qui sont moindres. Ici, les délais sont plus étendus. C'est la raison pour laquelle je suis content de ce poste."

Pour autant, les entreprises Hlm n'adoptent que très rarement une politique formalisée de fidélisation et de mobilisation par la rémunération ou la promotion. Cette situation est résumée par le personnel par le fait que, si l'on reste longtemps dans les organismes, "on n'y fait pas carrière" pour autant. Cette situation traduit une difficulté des organismes à mobiliser le personnel par le biais d'une promotion et d'une rémunération évolutives et spécifiques. Cette situation est soulignée tant par le personnel que par les dirigeants comme une incertitude et un problème majeurs.

"On ne sait pas garder les bons éléments. Il n'y a pas de promotion, de remise en question ni de proposition pour retenir les personnes. Il y a beaucoup de monde qui pense à partir."

Des organisations sous la pression de l'environnement

"La promotion ? Je ne sais pas si cela existe à l'OPAC, dans le privé cela existe. On n'a pas d'information sur les mutations et les postes disponibles. On est au courant par le biais des syndicats ou le bouche à oreille. Et pourtant cela ferait du bien aux gardiens de bouger. Rester 20 ans au même endroit, cela me sidère. (...). L'OPAC est fautif car s'il avait institué un roulement, les gardiens auraient évolué. Quand on est toujours confronté à la même situation, on finit par se faire des idées bien arrêtées qui sont fausses. "

"C'est dommage d'être en agence, il n'y a pas moyen de changer de poste. A nous de bien faire notre travail et d'évoluer dans ce cadre. "

Malgré une généralisation de dispositifs d'évaluation des compétences, les pratiques de promotion et de rémunération dépendent encore largement de critères administratifs tels que l'âge, l'ancienneté ou le grade et ne dépendent pas du seul mérite individuel, qui reste une notion discutée, peu partagée et souvent peu objectivée en interne. De plus, si des pratiques d'individualisation des salaires existent dans les organismes, elles restent ponctuelles et sont le plus souvent très peu clairement définies ou déclinées à l'ensemble de la structure.

"Les entretiens de fin d'année permettent de faire le point sur les objectifs. On est en droit de penser qu'il y aura une prime, mais on ne l'a pas toujours et on ne sait pas pourquoi. Cela se veut au mérite, mais cela ne l'est pas forcément. "

"Une fois, j'ai eu 2 000 francs de prime. Normalement, cela se fait au mérite, mais en pratique, je ne sais pas ce que c'est le mérite. J'ai demandé, mais je ne sais pas. Tant que quelqu'un est bien dans son poste, on ne donne pas. Mais si on râle, on a plus. J'ai l'impression d'avoir les meilleurs chiffres et pas d'augmentation. "

"C'est un tabou de parler du salaire. La promotion dépend de soi. Les gens disent qu'ils ne sont pas augmentés. "

Par ailleurs, la capacité du management intermédiaire à faire évoluer de manière différenciée les évolutions du personnel qu'il encadre, en matière de promotion et de rémunération, est également discutée.

"D'une manière générale, il n'y a pas tellement d'augmentation. Notre directeur nous aligne sur les

fonctionnaires pour la paix sociale. Il y a des augmentations individuelles, mais c'est insuffisant. Je connais un service où l'enveloppe repart comme elle est arrivée. Une personne qui a de bonnes notes n'est pas augmentée alors qu'un pourcentage est prévu par la direction générale. "

Dans les OPAC, la difficulté de mettre en œuvre une politique de rémunération et de promotion offensive est partie liée à la coexistence de deux statuts de personnels, ce qui complexifie la définition de marges de manœuvre et de pratiques communes.

"La séparation fonction publique/statut privé provoque des conflits. Il y a une certaine provocation dans la différence de traitement des fonctionnaires. On fait peu de choses pour eux. Ils sont les laissés-pour-compte de la promotion interne par exemple. "

Enfin, les difficultés liées à la promotion et à la rémunération sont abordées de manière encore plus saillantes en ce qui concerne les emplois-jeunes.

"Il y a un jeu pervers qui est d'entretenir une valorisation dans le poste, sans valorisation matérielle. Pour un poste rémunéré au SMIC, j'ai passé 5 entretiens et je suis passé par un bureau de recrutement. Il n'y a pas d'ouverture possible (...). On est reconnu dans l'entreprise mais le salaire est démotivant. "

A côté de ces pratiques générales, certains organismes cherchent à faire évoluer la rémunération et la promotion en lien avec le mérite individuel. Une majorité de l'encadrement et du personnel est en demande de pratiques et d'outils allant dans ce sens.

"C'est mieux, parce qu'avant, il n'y avait pas d'augmentation, pas d'évaluations, c'étaient toujours les mêmes. Maintenant, c'est plus au mérite. J'ai plus évolué ces trois dernières années que les quatorze dernières années. "

"La promotion est liée au travail. L'OPAC est assez reconnaissant. Le fait d'être en perpétuelle évolution, cela permet de créer de nouveaux services, de nouveaux échelons. Il y a beaucoup de promotion interne. Le salaire suit, en tout cas par rapport à l'extérieur. "

"Le message est passé que les rémunérations sont fonction du travail effectué, qu'il y a un système de primes et d'évaluations et que l'avancement de carrière ne dépend plus de l'ancienneté, mais du travail. "

☒ Une mobilité interne peu développée

A l'occasion des grands mouvements de décentralisation et de modernisation des organisations, les organismes ont développé des parcours de mobilité interne significatifs.

"On a fait faire le grand écart (...) à des gens spécialisés et au chaud au siège pour aller dans les agences. On a fait un travail de bilan de compétences, on a présenté au personnel la nouvelle organisation et l'évolution de carrières qui y était liée. Cela leur offrait des débouchés, des pistes de carrière. (...). On a créé cent emplois nouveaux avec une formation très lourde la première année, consolidée ensuite. Aujourd'hui, on est à peu près opérationnels, on a mis en place un parcours qualifiant, une formation de plusieurs niveaux, un système de tutorat..."

Cette rotation organisée est le plus souvent restée conjoncturelle, les organismes incitant peu leur personnel à changer de fonction, de même que celui-ci est le plus souvent réticent à changer de poste.

"L'évolution interne est possible, même si elle est limitée (...). En principe, ce sont les entretiens annuels qui permettent à un salarié de demander un changement de poste. Le problème, c'est que les mobilités sont provoquées car personne ne le demande."

D'autre part, les pratiques et outils de mobilité interne sont, de la même façon que ceux liés à la promotion et à la rémunération, parfois peu transparents ou compréhensibles pour le personnel.

"Quand vous postulez pour un poste, on vous reçoit, on vous écoute, mais on ne sait pas pourquoi, vous n'y arrivez pas. Il n'y a pas assez de franchise. On vous laisse espérer un tremplin et vous apprenez que les postes sont déjà pourvus."

L'évolution des pratiques en termes de mobilité interne et externe des salariés afin de favoriser la mobilisation individuelle, d'éviter la routinisation et de prendre en compte la pénibilité de certaines fonctions ou de certains sites, reste donc un enjeu majeur pour les organismes Hlm.

"Un enjeu, c'est de créer de la mobilité interne. Faire passer du personnel du siège vers les agences (...). On a des gens qui ont 30 ans de maison, qui sont entrés à 18 ans et font toujours la même chose."

"On a 15% de gens qui tirent la charrette. Il faut les

bichonner, prévoir des mutations, jouer la carte de l'élite, comprendre comment il faut les motiver, faire des points avec eux, construire des parcours professionnels, y compris à l'extérieur de l'OPAC."

"Le turn-over, cela doit s'inscrire dans des délais limités, 5 ans pour un responsable de site dans un secteur dur. C'est pareil pour les gardiens."

☒ Une formation encore instrumentale et peu individualisée

La formation constitue un axe fort de développement de l'ensemble des politiques de GRH. Les efforts de formation sont ainsi soulignés par une majorité des personnels rencontrés. Cependant, les pratiques des organismes en matière de formation sont assez contrastées. Dans une majorité d'organismes, la formation répond à des besoins à court terme et remplit un rôle essentiellement instrumental, le plus souvent lié à l'acquisition d'une maîtrise technique (informatique, traitement des EDL...).

"La formation porte surtout sur des éléments techniques (maîtrise de l'informatique) mais peu sur le comportement (gestion du temps, des priorités)."

"La formation, c'est un peu court. Un ou deux jours en informatique parce que je travaille toute la journée sur micro. Sinon, je n'ai jamais eu de formation sur le contenu de mon travail."

"Les stages ne sont pas motivants. C'est pas la peine d'apprendre le maniement du balai, nous, on voudrait avoir des stages sur les rapports avec les locataires."

A côté de ces pratiques, la formation est plutôt envisagée dans d'autres organismes sous l'angle d'une approche métier globale, l'objectif étant d'acquérir des compétences et savoir-faire spécifiques liés à l'exercice d'un métier.

"L'entreprise fait de gros efforts en matière de formation. Avec la mise en place de la certification, on développe des méthodes de travail communes. On essaie de faire des réunions par métier."

"On a mis au point des démarches pédagogiques innovantes. Pour les gestionnaires de patrimoine, on a recruté un animateur habitué aux ouvriers, on est parti de l'expression de leur situation de travail pour améliorer leur outil de travail. On a avancé en partant du quotidien."

Des organisations sous la pression de l'environnement

La question du choix des acteurs de la formation (spécialistes externes/professionnels internes) est également discutée par le personnel, qui évoque les avantages et inconvénients liés aux deux modalités d'organisation de la formation. La formation interne semble davantage plébiscitée pour le développement de pratiques opérationnelles de terrain sur le long terme, tandis que la formation externe reste très appréciée pour l'acquisition d'une expertise professionnelle globale.

"La formation, c'est essentiellement en interne et sur le tas. C'est peut-être pas mal, mais je pensais que le monde Hlm était plus professionnel."

"Les stages, c'est variable en fonction du niveau des gens, le plus souvent c'est rapide et fait par l'extérieur. C'est difficile d'avoir des stages adaptés à chaque corps de travail. Il y a aussi des stages assurés par des collaborateurs internes, mais ils ne sont pas indépendants, ils font passer le discours interne."

L'objectif d'une formation, cela devrait être d'aider les gens à mettre en pratique leur métier sur le terrain."

Les modalités d'élaboration du programme de formation diffèrent entre les organismes. Dans la plupart des cas, les décisions de formation relèvent encore soit de décisions unilatérales de la direction et de la GRH, soit de choix individuels à partir d'un catalogue de formation standard, élaboré sans consultation du personnel. Dans un petit nombre d'organismes au contraire, le personnel élabore ses besoins de formation de manière anticipée et collégiale et participe à l'évaluation de la formation.

"Pour la formation, un groupe de travail par métier fait remonter les besoins sur les deux années à venir."

Dans la plupart des organismes, la formation individuelle est peu développée. Les projets personnels et professionnels des employés sont globalement peu pris en compte, ce qui n'a pas empêché des démarches exemplaires de qualification professionnelle, notamment en direction du personnel de proximité et en particulier des gardiens.

"Les gens prenaient avant le métier de gardien par choix négatif. Ils étaient en difficulté. On recrute maintenant différemment : les gardiens passent une journée par semaine en formation pendant un an pour être diplômés

du CAP de gardien. Il y a eu une revalorisation globale du poste."

"C'est difficile d'aller voir les locataires pour régler les problèmes. Mais on est reconnu quand même depuis qu'on est diplômé."

Ce mouvement de professionnalisation est parallèle à une revalorisation globale des statuts du personnel de gardiennage.

"Hlm, c'est péjoratif. On répète que ce ne sont plus les Hlm mais X. Habitat. De même, ce n'est plus les concierges ou les gardiens, mais les agents de proximité."

D'une manière générale toutefois, le niveau de formation individuel reste le plus souvent à développer.

"Le niveau de formation est à remonter. On a des catégories ouvrières, qui n'ont pas même des CAP."

❑ Des pratiques participatives en question

Une part significative des organismes étudiés a mis en place des pratiques participatives, dans le cadre de projets d'entreprise, de démarches d'adaptation de l'outil informatique ou de passage aux 35 heures. Sur le fond, ces pratiques sont généralement plébiscitées par le personnel, qui apprécie d'être sollicité pour conduire des démarches de modernisation et faire progresser ses pratiques professionnelles.

"On va changer de système informatique, on nous a demandé notre avis. Il y a eu des groupes de travail, on nous a intégrés, on nous demande plus souvent notre avis."

Cependant, ce type de démarche rencontre le plus souvent plusieurs limites. D'une part, le fonctionnement et le processus de prise de décision sont parfois opaques pour le personnel, qui se pose des questions sur l'efficacité d'un dispositif qui mobilise son temps de manière conséquente, sans qu'il ait l'assurance que son avis soit pris en compte.

"En ce qui concerne le projet d'entreprise, c'est le flou. Il y a des relations dans tous les sens mais ce n'est pas efficace."

"Il y a eu des groupes de travail, mais c'est la direction qui donnait la marche à suivre. On a eu des explications pour les 35 heures, ils ont refusé les propositions des services."

"Pour le projet stratégique, il y a eu un décalage énorme entre les propositions qu'on a faites et la mise en place des

propositions retenues. On nous demandait de participer à l'évolution de notre entreprise et j'ai été frustré par rapport aux résultats. Finalement, le projet, cela sert à quoi ?"

D'autre part, le degré de mobilisation du personnel et sa capacité de prise de parole sont parfois aléatoires dans le cadre de ces démarches, ce qui fait que les projets sont en définitive élaborés par la direction, élargie à l'encadrement supérieur et à quelques personnes ressources repérées pour leur capacité d'expertise et leur volonté de participation.

"Sur le projet stratégique en cours, la direction a fait appel au bénévolat et on se rend compte aujourd'hui que ce sont toujours les mêmes qui bougent. Cela fait plus de travail et les gens ne sont pas habitués à faire quelque chose pour l'entreprise. C'est nouveau pour eux. Ils n'ont pas l'habitude de travailler en groupe et d'amener leurs solutions."

Enfin, ces pratiques sont rarement intégrées durablement dans les modes de fonctionnement quotidien des organismes. Il s'agit de démarches ponctuelles qui ne traduisent pas un réel changement des pratiques de gestion des hommes et une volonté d'intégrer des valeurs sociales collectives sur le long terme.

"Le projet stratégique, c'est bien parce que les directeurs nous donnaient la parole. Sinon, il n'y a pas trop moyen de s'exprimer."

❑ Des pratiques de communication et d'intégration peu élaborées

Une part significative des personnels rencontrés souligne un défaut de communication sur la stratégie, la mission et la politique de l'entreprise, ainsi qu'une absence de relations avec certains services ou certains personnels, en particulier le personnel de terrain, qui est globalement assez isolé sur les sites.

Les pratiques d'intégration du personnel, telles que l'organisation d'événements collectifs, sont généralement peu présentes, de même que les démarches d'échanges entre pairs autour de l'acquisition d'une culture métier commune.

"On ne se connaît, ni se rencontre pas assez. Les opérations de formation ou de séminaire sont souhaitables et ont un intérêt humain à 50%. Il faut

permettre aux gens de tourner dans les autres services et de connaître les contraintes des autres."

"Je trouve dommage que l'on n'ait pas de contact avec les employés d'immeuble. Mes nouveaux collègues par exemple ne connaissent pas du tout les gens des agences. On connaît mal notre entreprise."

"On devrait faire des réunions pour savoir comment l'un et l'autre travaillent. On aimerait bien avoir les idées des autres. C'est vrai qu'on travaille chacun un peu dans son coin. Une réunion mensuelle, cela serait bien. On est cinq. On est trop pris pour discuter. Il y a des choses qui nous échappent."

Dans certains organismes, le déficit d'intégration des nouveaux embauchés est souligné, certains ayant au contraire mis en place des pratiques d'accueil, de tutorat ou des parcours d'intégration (visites de sites, stages de formation...) pour les nouveaux recrutés.

"Quand vous êtes là depuis longtemps, vous connaissez des gens dans tous les services, donc vous êtes au courant. Mais moi, je ne suis pas au courant."

❑ Une gestion des emplois et des compétences à consolider

D'une manière générale, la réflexion autour de la gestion des emplois et des compétences est en progression dans les entreprises Hlm. La plupart ont en effet mis en place des démarches spécifiques de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, qui restent cependant encore très instrumentales, peu opérationnelles et essentiellement portées par les DRH. La structuration de cultures métiers spécifiques à partir de ces outils reste encore à développer.

"On travaille sur le repérage des emplois, la mise en évidence d'emplois-type, la prévision de leur évolution, la classification, la description précise des compétences (...). Avec cette approche emploi, on pourra développer la culture métier, les lieux d'échange pour regrouper les gens exerçant le même emploi et définir les bonnes façons de faire."

"On joue la carte de la structuration de la culture métier qu'ils se transmettent entre professionnels (...). Il faut recréer une culture professionnelle, une logique de métier. Notre performance passe par une reconnaissance des métiers."

Des organisations sous la pression de l'environnement

Cette gestion spécifique de l'emploi s'accompagne de pratiques de recrutement aujourd'hui plus structurées, à partir d'une formalisation du profil de poste et des compétences recherchées, voire pour certains métiers le recours à des spécialistes du recrutement.

"Avant, c'était facile d'entrer. On faisait entrer les copines. On restait tous. Aujourd'hui, on recherche des bac + 5 et on met des annonces dans le Figaro."

Les organismes ont globalement peu recours à la flexibilité de l'emploi, sauf pour certains métiers spécifiques, généralement peu qualifiés, confiés à des contrats à durée déterminée ou à des contrats d'insertion (CES, contrats de qualification, ...). C'est notamment dans ce cadre que les organismes diversifient leur pratiques de recrutement et expérimentent la gestion particulière des emplois-jeunes et des embauches issues des quartiers d'habitat social.

"J'ai remplacé des gardiens par des jeunes du quartier par le biais d'une association. Nous, cela nous apprend à les connaître et, eux, ils nous voient autrement. Pour des jobs d'été aussi, on prend des jeunes des quartiers. C'est un axe stratégique : on les connaît mieux, on réagit mieux."

❑ Des pratiques de management à renforcer

Le développement croissant de la fonction ressources humaines dans les organismes n'a pas toujours été répercuté sur les pratiques de management, qu'il s'agisse du management intermédiaire ou du management exercé par le dirigeant. A cet égard, de nombreux organismes sont traversés par la difficulté d'un management intermédiaire souvent déficient au regard de l'objectif de mobilisation et d'intégration des individus qui est celui de la GRH. Ce constat amène plusieurs organismes à développer une gestion spécifique des cadres.

"Les responsables sont très obéissants, mais ils n'ont jamais eu accès à la ligne hiérarchique. Ils n'ont aucune vision de la stratégie de l'entreprise, aucune vision globale. Ils sont bornés dans leur spécialité. La cellule d'à côté, c'est l'ennemi, d'où des conflits incessants entre services. (...). Sur les 35 heures, ils n'ont pas suivi, ils en sont incapables. Ils ne comprennent pas et prennent le parti de leurs collaborateurs."

"On avait une absence complète de structure de management. Le travail consiste à créer une autre structure de management. (...). Les managers sont en formation pour homogénéiser le management. On fait des bilans de compétence et on travaille sur l'animation."

"Globalement, les responsables n'écoutent pas assez leur personnel. Le chef a toujours raison. Je souhaiterais parfois un appui technique ou juridique sur mes dossiers. Je suis autonome, mais parce que ce que je fais n'intéresse personne."

De la même façon, le rôle du dirigeant est également abordé, en temps que référent, en termes de pratiques de mobilisation et d'intégration.

"Le directeur, on ne le voit jamais. Il reçoit sur rendez-vous. Avant, il laissait sa porte toujours ouverte, on pouvait lui parler ou il passait dire bonjour. Cela joue sur les réactions des gens."

❑ Une faible mobilisation par la gestion des relations sociales

D'une manière générale, le rôle du syndicat est peu présent dans les entretiens réalisés et semble peu porteur de mobilisation ou de débats collectifs. Son action est cependant mise en avant pour certaines catégories de personnels comme les gardiens ou ponctuellement, à l'occasion de la négociation du passage aux 35 heures. Il est présenté dans certains organismes comme un partenaire de négociation en devenir.

"Le syndicat a une faible présence. Ce n'est pas un vecteur de débat interne important. Il ne fait pas rien, mais ce n'est pas prégnant. Sur les 35 heures, il a eu un petit rôle. Une tentative de mobilisation."

"Les négociations syndicales sont très calmes. Les syndicalistes sont du côté des anciens fonctionnaires, sans tradition très revendicative ni beaucoup de négociation. Ils acceptent en général l'accord annuel sur les salaires. (...). Les revendications sont très ponctuelles ou personnelles, mais pas générales."

"Le syndicat a un rôle surtout pour les gardiens. Par pour nous."

"Le dialogue avec les syndicats existe. Il ne porte pas sur les éléments essentiels que sont l'entreprise, son

fonctionnement ou son organisation. Ils sont plus sur la défense d'intérêts corporatistes."

"Un syndicalisme de fonctionnaires disparaît au profit d'un syndicalisme qui prend en compte les problèmes spécifiques de l'entreprise."

Un modèle de gestion des hommes en tension

Les pratiques de GRH observées dans la plupart des organismes Hlm sont globalement en voie de développement, dans le sens où elles sont parfois encore proches d'une gestion rationalisée des statuts, mais s'instrumentalisent et se diversifient depuis une période récente.

☒ Un modèle souche de gestion rationalisée du statut

Indépendamment du statut juridique des organismes, le modèle souche commun de GRH qui semblait prévaloir dans le monde Hlm est celui d'une gestion rationalisée des statuts, qui fonctionne à partir d'un certain nombre de règles prédéterminées, qu'il s'agisse de la législation sur la fonction publique territoriale ou de la convention collective des SA d'Hlm.

Cette gestion standardisée trouvait des formes locales d'ajustement, dans certaines pratiques de sélection à l'embauche qui pouvaient être moins standardisées (recrutement de contractuels, d'emplois-jeunes, individualisation ponctuelle du niveau de rémunération...) et dans le recours à une promotion individualisée dans certains cas. Ce mode de gestion visait moins la mobilisation collective ou l'adhésion individuelle des personnels que le développement de l'homogénéité des comportements, à partir d'un étalon commun qui était le statut ou l'emploi considéré. Ces derniers réglaient en effet la plupart des évolutions de la vie professionnelle des salariés. Parmi les autres caractéristiques du modèle statutaire de GRH décrit dans les mondes sociaux, on retrouve l'importance du développement d'une formation essentiellement collective et instrumentale et un système d'évaluation des compétences sans incidence directe sur le déroulement des carrières des individus et le développement de démarches projets. Ces deux critères caractérisent les pratiques de formation et d'évaluation des compétences encore à l'œuvre dans la plupart des organismes.

☒ Une évolution vers la gestion individuelle et collective

A côté d'une gestion statutaire et d'un corps de règles commun, la plupart des organismes ont développé des pratiques de GRH plus offensives pour renforcer la mobilisation individuelle et collective de leur personnel. Ces pratiques émergentes se sont constituées en accompagnement des changements organisationnels mis en place, et notamment de la décentralisation, sous la pression de la contingence (les différentes contraintes d'environnement ou de marché notamment font pression sur le métier) ou sous l'impulsion de dirigeants. Elles devraient se trouver encore renforcées dans le contexte d'une contingence emploi émergente, qui risque de s'intensifier à moyen terme.

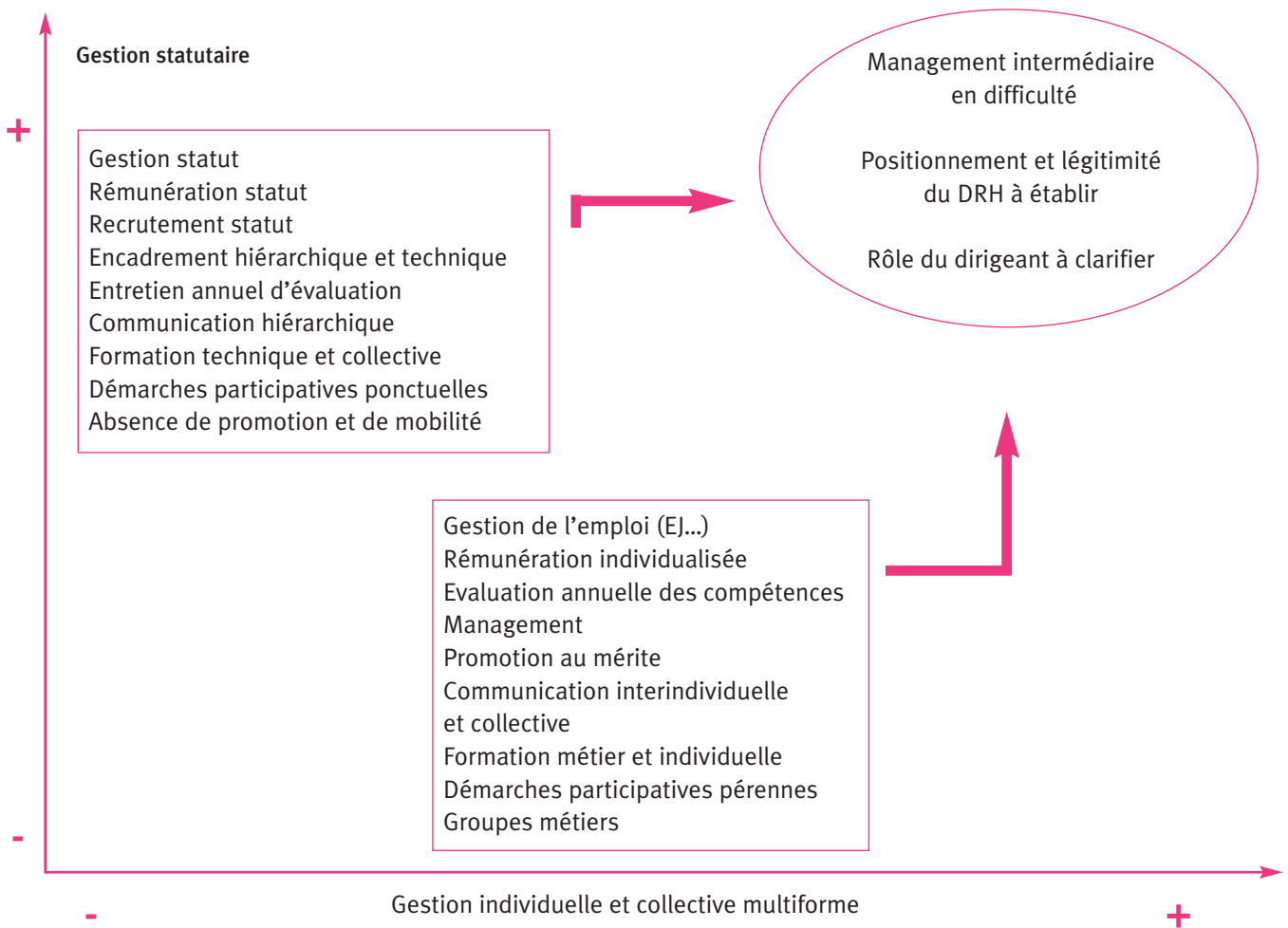
Cette forme de GRH se caractérise par une gestion de la formation plus opérationnelle que dans le modèle précédent, une attention portée à la formation individuelle, une recherche de promotion et de rémunération individualisées, la construction de démarches participatives pérennes centrées sur l'acquisition d'une culture métier, le développement des pratiques de communication et un souci porté à l'intégration des nouveaux embauchés. Les organismes étudiés ont mis en place de manière très contrastée ces nouvelles formes de GRH : certains sont assez avancés dans la mise en place de pratiques de gestion des hommes individuelles et collectives multiformes, d'autres sont encore proches du modèle souche de gestion standardisée.

Quel que soit le degré d'avancement du développement des pratiques de GRH dans les organismes, il existe globalement une tension entre ces deux modèles. Ceci nécessite de clarifier le rôle et d'asseoir la légitimité de la fonction GRH, de la diffuser en interne auprès du management intermédiaire et d'y intégrer le rôle du dirigeant dans sa mission de porter le projet d'entreprise global.

Cette tension de la GRH Hlm est illustrée par le schéma de la page suivante.

Des organisations sous la pression de l'environnement

La tension des modèles de GRH Hlm



La dysfonction structurelle des Hlm

De l'ensemble des facteurs structurels des mondes sociaux observables en milieu Hlm (contingences d'environnement, réformes structurelles, organisation du travail, gestion des ressources humaines), il ressort une double lecture dysfonctionnelle.

En effet, parallèlement aux structures formelles, sont vécues des contextes et des expériences de travail qui se développent en comportements imprévus et informels, conséquences directes de l'effort de proximité.

D'un côté, on se prend au jeu de l'autonomie, de l'initiative et du risque dans un contexte de proximité et de réforme décentralisatrice annoncée.

D'un autre, on limite la reconnaissance et le soutien à cette expérience d'autonomie, que des structures centralisées et rationalisées en fonction du passé ne sont en réalité pas prêtes à accorder.

Tandis que le management intermédiaire pris entre proximité et injonction centralisée se trouve en difficulté, la GRH souhaitée comme mode d'accompagnement du changement se heurte à une logique ancienne et toujours présente de gestion statutaire et bureaucratique.

Le schéma ci-contre fait ainsi apparaître deux dysfonctions interdépendantes.

D'un côté, l'effort de décentralisation engagé pour répondre aux pressions nouvelles de l'environnement engendrer une nouvelle expérience positive d'autonomie, d'apprentissage, de risques et d'inventions de solutions aux problèmes de la clientèle. Si cette expérience reçoit le soutien réformateur du centre, elle peut engendrer un cercle vertueux de management et de gestion des ressources humaines.

Au terme, l'organisation bureaucratique centralisée issue du passé devient évolutive. Sa capacité à confronter la base de proximité et le centre rationnel dans l'invention de règles légitimes et dans la reconnaissance des efforts et compétences des agents produit un véritable cercle vertueux (C D E G C).

D'un autre côté, on peut assister au refus ou aux difficultés de développement de la GRH et de réforme managériale. Dans ce cas, les efforts d'autonomie et d'initiative de proximité débouchent sur trop d'attentes déçues et de risques pris sans reconnaissance. Les individus se démotivent, les catégories réclament des protections et garanties collectives. Le management autant que la GRH se trouvent contrés dans leurs efforts de médiation entre base et sommet, entre autonomies locales et contrôle rationnel centralisé.

Retraits individuels et réclamations collectives engendrent alors un retour de politiques centralisées, ce qui à terme crée ou bien la crise entre deux légitimités de performance (l'autonomie de proximité face à la rigidité de contrôles centralisés) ou bien l'étouffement progressif de la décentralisation au prix d'un retour sur les logiques d'un autre âge du logement social. C'est ainsi qu'apparaît le cercle vicieux A B C D E F A.

Aller plus avant dans ce diagnostic sociologique des établissements Hlm, suppose que l'on explore les capacités de mobilisation des acteurs de tels fonctionnements, autant que leurs modalités de coopération autour des problèmes à résoudre. Ce sera donc l'objectif des chapitres suivants que d'approfondir les dynamiques sociales à l'œuvre, inventives ou reproductrices, dans cette expérience collective de la dysfonction structurelle.

Un système d'acteurs polarisé

Univers traditionnellement protégé du point de vue des conditions de travail et des rémunérations, le monde Hlm est de plus en plus exposé aux difficultés sociales des catégories de locataires les plus pauvres. Les ressources et la capacité de faire face des acteurs en Hlm ne vont pas de soi.

On peut privilégier son confort et se réfugier derrière la routine, ou au contraire s'investir beaucoup au nom de la mission sociale, du service public, ou encore de la volonté de satisfaire la clientèle. Avec des moyens humains et techniques très variables eux aussi.

Les acteurs ne sont pas des individus qui interviendraient seuls : ils sont partie prenante d'un groupe social – un service ou une antenne d'un organisme – et ce groupe n'est pas non plus seul à intervenir dans le contexte.

La collectivité territoriale, les pouvoirs publics, les services sociaux, les entreprises, sont autant d'acteurs rentrant ou non dans le jeu, selon les enjeux.

Comment les acteurs les plus stratégiques et les acteurs les plus démunis peuvent-ils s'appuyer sur leur groupe, sur les autres groupes internes, voire sur les organismes extérieurs ? Dans quelle mesure, dans quels cas ?

L'analyse stratégique permet de mettre en évidence les relations de coopération ou de confrontation éminentes entre acteurs au quotidien. Par exemple, on peut dire que la question des réparations courantes ou petits travaux met en lumière les réussites et les échecs des capacités de mobilisation de l'organisme Hlm.

Pour mettre en évidence les acteurs et leurs jeux, nous identifions :

- les **enjeux** de ces relations,
- puis nous recensons et définissons les **acteurs** concernés de plus près ;
- enfin, nous dessinons une **typologie des rapports** entre acteurs (ou configuration des relations entre acteurs). Ce qui nous permettra de conclure sur l'évolution du système d'acteurs en milieu Hlm.

Les enjeux des relations entre acteurs

Les jeux d'acteurs, de nature conflictuelle, consensuelle ou fondés sur la négociation, se nouent ou se dénouent autour de zones d'incertitude, c'est-à-dire autour de problèmes non résolus.

Ces incertitudes ont un caractère :

- *organisationnel*, quand elles sont dues par exemple à un problème de définition des postes,
- *économique ou technique*, si les moyens en hommes ou en matériel s'avèrent insuffisants pour y faire face,
- ou encore *socioculturel*, s'il s'agit plutôt d'un problème de représentation ou de valeur communes.

Les incertitudes et les enjeux

Les incertitudes sont les points de départ d'un jeu de relation entre acteurs. Elles n'échappent pas, en principe, à la capacité d'intervention de l'organisme, puisqu'il s'agit avant tout de problèmes de représentation et d'organisation, plutôt que de problèmes de moyens disponibles.

On peut regrouper ces incertitudes autour d'enjeux dominants, qui ne sont pas exclusifs car, comme nous le verrons dans le descriptif des incertitudes, ces dernières relèvent toujours un peu d'enjeux différents.

Trois ensembles d'enjeux se dégagent :

- des enjeux *organisationnels*, qui interpellent l'organisme sur les moyens mis en œuvre et la répartition des tâches ;
- des enjeux *socioculturels*, qui mettent en question la conception des agents intervenants ;
- des enjeux *sociopolitiques*, démontrant la pression de l'environnement social sur l'équilibre interne et la bonne conduite de l'organisme.

Ce sont ces enjeux que nous allons tenter de résumer un par un, le plus clairement possible, au risque de la simplicité.

Conflits et mobilisations organisationnels

❑ Tensions autour des délais des travaux courants

Les réparations sont dues aux dégradations dans les logements vétustes ou aux imperfections de conception structurelles. Les locataires ont des réclamations qu'ils adressent à l'organisme plus facilement grâce aux antennes. Le délai de réparation est incertain et pose des problèmes économiques et organisationnels.

En effet, les structures de proximité (gérances, antennes...), soucieuses de satisfaire le client au plus vite, sont confrontées au poids des procédures (demandes écrites à faire suivre), à la gestion des moyens techniques et budgétaires et aux aléas du comportement des entreprises. Les techniciens sont confrontés à des problèmes de moyens en hommes et au labyrinthe de l'origine et la nature de la panne, comme dans le cas le plus fréquent des fuites d'eau (bâti ? joint ? locataire peu scrupuleux ? étage ? etc.). Les commerciaux négocient avec le client pour savoir qui doit payer. Ils portent ensuite sa réclamation dans la négociation avec les artisans sur les prix et sur la disponibilité, négociation tendue par la conjoncture de relance du bâtiment.

Les réparations posent aussi la question du point de vue socioculturel, particulièrement entre les antennes et les services technique et développement (surtout quand ces derniers ne sont pas en antenne) : les techniciens ont des compétences qui ne peuvent être assumées en antenne malgré le service de proximité assuré par ces dernières. Les antennes ont une approche relationnelle ignorée du technicien. La question des délais est traitée au travers de ces lunettes différentes.

❑ Mobilisation collective pour la réhabilitation

La réhabilitation dépend d'abord des financements ouverts par les pouvoirs publics et des choix de la direction, ensuite de l'intervention des différents services de l'entreprise, avec le risque de mettre en cause les prérogatives de services qui se chevauchent dans les phases de conception et d'exécution, la location

pouvant prendre par exemple le relais du service du patrimoine pour commercialiser le patrimoine réhabilité. Mais malgré la variété et donc la complexité des interventions, la sollicitation des différents services est dynamique : chaque service peut trouver sa place et être sollicité pour la bonne marche du chantier. Car en amont, dans les antennes, l'opération nécessite de connaître les besoins des locataires, et en aval, au service commercial, de persuader les locataires anciens et nouveaux que la réhabilitation est porteuse d'un mieux vivre. La réhabilitation est donc source de discussion interne, il s'agit d'une transformation négociée, intégrant une pluralité de services.

❑ Attributions (I) : pacte et domination autour de la règle ⁽¹⁾

Tandis qu'à l'extérieur les priorités d'attributions de logement font l'objet d'interrogations sur leur opacité, la clarté et la nécessité des critères d'attribution font l'objet d'un pacte en interne pour justifier les priorités d'attribution. C'est à peine si des rivalités de services ont pu introduire quelques fausses notes : le logement social obéit pour les acteurs à une stricte réglementation (en termes de critères de ressource), les délais d'attente relevant de l'exigence et de la masse de la clientèle et des différents paramètres (revenu, famille nombreuse, précarité du logement précédemment occupé, lieu de travail...). D'ailleurs, les marges de chaque bailleur dépendent de la place respective des organismes réservataires (municipalités, 1% patronal, préfecture, CAF, etc...). Aussi, le principe de la règle fonde ici un consensus entre les acteurs.

Reste à savoir qui définit la règle ? Le personnel de proximité (gardiens, gestionnaires) dénonce une règle énoncée par les services de la location sans tenir compte des besoins d'équilibre dans les cités. D'ordinaire centralisées, les attributions sont parfois négociées entre les chefs d'antenne et la commune, ou bien par la mise en place de pré-commissions d'attributions dans lesquelles participent des acteurs de proximité ⁽²⁾.

(1) Repérée tardivement comme incertitude, la question des attributions n'a pas fait l'objet d'un relevé systématique sur les différents sites.

(2) La règle comme la négociation des attributions font intervenir des acteurs extérieurs, ne serait-ce que dans les commissions. N'ayant pas appréhendé ces jeux, nous nous contenterons ici d'indiquer la référence d'un ouvrage qui signale aussi que le clivage base/sommet (comme d'ailleurs celui entre secteur privé et public) est moins opératoire dans ce domaine que celui entre organismes "gestionnaires" et "réservataires" des logements – Catherine Bourgeois, *L'attribution des logements sociaux*, L'Harmattan, Logiques politiques, 1996 (p.240).

Un système d'acteurs polarisé

Les enjeux socioculturels

Résultant d'exigences multiples, les contradictions ne sont pas rares dans la conception des logiques professionnelles. Souvent, ce sont les notions de quantité et de qualité qui s'opposent, comme dans les deux cas suivants de lutte contre la vacance des logements ou de qualité du service rendu.

☒ Attributions (II) : dilemme dans la lutte contre la vacance

L'incertitude sur l'accroissement du nombre de logements vacants entraîne un affrontement entre deux logiques : une logique quantitative financière/sociale qui cherche à lutter coûte que coûte contre la vacance et une logique qualitative locative/politique qui préfère des clients calmes ou plus rentables, pour éviter un surcroît de vacance.

"Au siège, les personnes dans les étages n'ont pas le contact avec le public, elles n'ont pas la même vue. Pour elles, on doit remplir les logements vacants coûte que coûte." (chargée de clientèle).

Ceux qui se mobilisent fortement pour réduire une vacance importante peuvent se heurter au souci d'équilibre des quartiers (mixité sociale) entretenu aussi bien en agence qu'en externe ; ceux qui portent en interne cet objectif de mixité sont rejoints en externe par les municipalités de référence, qui ne veulent pas non plus d'une logique de logement social au prix de la constitution de ghettos incontrôlables et d'une sanction électorale.

☒ La définition pertinente de la qualité de service

L'incertitude porte sur la conception du service de qualité à rendre au client en termes d'écoute, de délais, de compréhension sans pour autant tomber dans le tout social. Quel sont les moyens et le temps nécessaires pour réaliser un travail relationnel de qualité ? La difficulté provient entre autres de la notion de "relation de service", peu codifiée.

Du coup, les tenants d'une logique de service (public, social ou commercial) peuvent s'opposer à des professionnels de la gestion ou de l'entreprise, plus portés à regarder la masse que l'unité.

Par exemple, du côté de la gestion du contentieux, on gère la masse, et au niveau des antennes le service est plus individualisé et personnalisé.

Et alors que le personnel de terrain cherche à satisfaire le client en prenant pour cela le temps qu'il faut, l'exigence de rentabilité financière porte à économiser du temps : le temps du service... contre la montre.

La pression de l'environnement : les enjeux sociopolitiques

☒ La surcharge, vecteur de domination

La surcharge de travail peut résulter simplement des changements incessants dans l'organisation et d'un enrichissement des tâches mal maîtrisé. Les efforts réalisés par les salariés pour s'adapter à la nouvelle organisation et développer de nouvelles compétences suscitent de fortes attentes en matière de promotion, de contact avec la hiérarchie ou de rémunération. Le partage des responsabilités peut aussi alimenter un sentiment de surcharge, car alors on passe par des procédures qui prennent du temps.

La surcharge de travail effective provient de l'apprentissage de nouvelles méthodes de travail (comme la flexibilité liée aux 35 heures) et des multiples exigences de l'environnement, qu'elles soient sociopolitiques (aspects relationnels et gestionnaires du métier) ou techniques (informatisation). Elle ne génère pas forcément de tension déclarée avec la hiérarchie, mais plutôt des frustrations qui rendent incertaines à terme l'implication dans le travail, la communication avec les autres, alimentent une interrogation sur le sens de la mission et pénalisent la confrontation aux clients dans les situations difficiles.

☒ Le voisinage difficile, contre-productif pour l'ensemble

On peut distinguer deux types de problèmes de voisinage : les problèmes privés entre voisins demandant une intervention, notamment à cause du bruit et les modes différents d'appropriation des espaces communs, générant pour beaucoup un sentiment d'insécurité.

Trois sources doivent être distinguées dans ce mal des banlieues qu'on nomme insécurité ou sentiment d'insécurité :

- le sentiment d'insécurité due à l'incivisme des cas difficiles, par exemple de dealers ou d'alcooliques notoires ;
- les préjugés et ressources des locataires, qui n'ont pas le bon comportement pour régler les petits problèmes de cohabitation, car ils voient au travers de lunettes différentes selon leur génération, culture ou sous-culture, classe, profession et sexe ;
- l'indifférence pour ce qui relève de la collectivité, par exemple dans le domaine de la propreté, due à l'atomisation des relations sociales.

Les conflits de voisinage créent une pression sur les personnels de proximité des organismes Hlm, entraînant un surcroît de stress. Face au problème de l'incivisme grand ou petit, l'intervention de l'organisme est incertaine : il est dans l'ensemble assez démuné. Il doit en permanence trouver des réponses sans être en mesure de supprimer la source des problèmes, trop enfouie dans la société. Pourtant, il s'agit d'un problème menaçant, ayant des conséquences fortes sur les taux de vacance et d'impayés.

Sauf exception, comme dans le cadre d'opérations d'urbanisme, le personnel de proximité est livré à lui-même et doit gérer plus ou moins directement le problème. Particulièrement les gardiens pour lesquels il s'agit d'une des conditions même de l'exercice de leur profession.

Les acteurs et leurs relations

Comment les agents interviennent-ils autour des enjeux définis ? Telle est la question préliminaire à la définition d'acteurs, et de jeux entre acteurs.

Les agents ont des ressources différentes face un enjeu donné : capacité d'expertise pour ceux qui détiennent un savoir particulier ; communication pour ceux qui sont en capacité de faire circuler ou de retenir l'information ; contrôle de la règle pour ceux qui sont en capacité de produire la règle ; marginal sécant pour ceux qui par leur position frontalière ont la possibilité d'être en contact avec des mondes différents.

C'est l'usage de ressources particulières qui les rend acteurs ou non dans le jeu. Un acteur peut être individuel ou collectif, par exemple une direction, voire une institution, si c'est sous cette forme qu'il apparaît dans les entretiens.

Les réparations

La responsabilité des travaux est un problème récurrent dans les sociétés Hlm car différents types d'acteurs sont en capacité de jouer un rôle. D'abord parce que tous ont un savoir et une capacité à orienter la règle du jeu, à commencer par le siège bien sûr, où sont le plus souvent concentrés les services spécialisés (technique, commerciale ou juridique) sur cette question des travaux, ainsi que dans les grosses entreprises. Mais tous les autres acteurs, de l'artisan au client en passant par les agents d'antenne, tous ont une capacité d'intervention sur la question des petits travaux et des réparations nécessaires, et arrivent plus ou moins à orienter la règle du jeu, sauf les gardiens, qui interviennent comme témoins ou réparateurs occasionnels, mais peu comme négociateurs. Et quand les uns sont moins pourvus de ressources et ont moins d'influence sur la règle à négocier que les autres, ils se rattrapent par une polyvalence plus grande, comme les services commerciaux au siège ou en antenne, qui ajoutent des capacités relationnelles et la variété de leurs interlocuteurs.

Trois autres acteurs ont un rôle plus occasionnel :

- l'intervention des collectivités locales reste limitée aux constructions ou réparations importantes ;

Un système d'acteurs polarisé

- la direction n'a pas de prise directe non plus sur le problème, elle intervient au besoin sur les conflits entre les deux principaux services patrimoine – location, en appuyant plutôt ce dernier ;
- enfin, le contentieux voit son rôle cantonné à peser de toute son autorité technique et juridique sur le client récalcitrant.

La qualité de service

Sur l'enjeu de la qualité de service, les directions jouent un rôle central d'expertise et de définition de la règle, surtout la location qui détient en plus un savoir-faire de communication et de réseau.

Face au siège, le collectif de proximité a un rôle faible d'interprétation et d'adaptation de la règle mais n'est pas sans connaissance ni surtout expérience de la qualité de service.

Le taux de vacance

Le jeu comprend beaucoup d'acteurs avec des positions fortes et contradictoires, surtout au sein du siège et à l'extérieur. Dans ce jeu, la DG a des ressources variées et importantes qui lui permettent de faire face et de maintenir l'équilibre.

Le service commercial est au centre du jeu du fait de ses nombreux interlocuteurs. Mais ses alliés directs ou indirects ne lui suffisent pas à imposer un système "commercial et social" (qui vise à la vacance zéro), tant le système d'alliance "politique" (qui vise à la paix sociale) lui fait contre poids.

L'antagonisme est présent à différents niveaux :

- entre le service commercial et celui de la gestion locative, qui visent des objectifs qualitatifs ou quantitatifs ;
- entre la préfecture et le conseil général, la première imposant des normes de logement à la seconde ;
- entre les clients logés et non logés, les premiers se méfiant des seconds.

Au contraire, des alliances se nouent de chaque côté, autour de la logique poursuivie.

La DG joue un rôle de synthèse entre des préoccupations et négocie avec tous, de même que les travailleurs sociaux.

Le voisinage difficile

Les ressources mobilisées par les acteurs sont très inégales. Les cas difficiles ont un pouvoir de nuisance aussi redoutable qu'imprévisible : il suffit d'un cas difficile pour empoisonner l'atmosphère d'une cité, tant les sentiments d'insécurité et d'inconfort sont faciles à produire par le bruit, les dégradations, les comportements inciviques ou supposés tels. Les cas difficiles ont pour cela des relations sans lesquelles ils ne se sentent pas l'aplomb nécessaire (complicité parfois entière de la famille, bandes de jeunes, complicités passives d'autres locataires effrayés, compréhensifs ou peu regardants).

Le reste des clients a surtout le pouvoir de faire pression sur l'antenne, à différents niveaux, et éventuellement d'interpeller le siège, la police, voire des élus. Ils jouent un rôle discret sur la règle, étant toujours des intervenants potentiels mais avec de rares passages à l'acte, étant donné les ressources importantes des semeurs de trouble.

Appelée en renfort, ou assurant de manière plus permanente une présence dissuasive, la police n'a pourtant qu'un rôle de prévention ou de répression, sans connaître beaucoup les gens ni surtout les moyens de régler les problèmes des cas difficiles.

Cette connaissance incombe surtout aux spécialistes que sont les travailleurs sociaux, mais ces derniers ne traitent les problèmes connus que sur le fond, en amont et en aval des relations de voisinage au quotidien.

Les acteurs dirigeants (direction, municipalité, conseil général) ont le même problème de distance au vécu quotidien des habitants. Ils négocient entre eux pour mettre en place éventuellement des dispositifs à moyen ou long terme, alertés notamment par les travailleurs sociaux, la société Hlm, voire la police.

Les services des espaces verts n'ont qu'un rôle de témoignage, ils n'entretiennent de relations qu'avec les clients qui ne posent pas de problème, et subissent les cas difficiles qui détruisent le fruit de leur travail et dont ils se tiennent à l'écart. L'antenne ou l'agence est la première concernée. Elle a des rapports d'information plutôt bons avec les travailleurs sociaux, quand ceux-ci veulent bien communiquer.

Dans le collectif de proximité qu'est l'antenne, les gardiens ont les ressources relationnelles avec les cas difficiles du fait de leur présence permanente et leur présence permanente suppose qu'ils aient des compétences relationnelles qui leur permettent de rester sur place. Ils sont très souvent pris comme témoins des problèmes de voisinage et ont une capacité de jouer sur la règle dans les nombreux cas qui relèvent de l'incompréhension plus que de la franche hostilité, par le dialogue. Mais ils sont exposés en même temps en permanence à l'humeur des locataires et à leur manque de civisme le cas échéant, le travail relationnel suppose donc des moyens, notamment du temps disponible, mais aussi de la formation et un entourage sur lequel s'appuyer.

Le reste du personnel est plutôt solidaire et l'ambiance de l'antenne procure un réconfort moral à ceux qui sont le plus exposés aux pressions causés par les problèmes de voisinage, les chargés de clientèle et les gardiens. Mais l'échange et la collaboration entre ces deux acteurs n'est pas toujours de mise, les chargés de clientèle étant moins présents sur le terrain et dans un rapport parfois condescendant, souvent de juxtaposition des tâches avec le gardien, plus porté par ses fonctions vers les questions de paix sociale.

Dans cette mission, il rejoint logiquement les préoccupations de la police, avec qui les rapports sont bons dans la limite des disponibilités et de la déontologie, voire de la sécurité du gardien, qui risque gros à passer pour une "balance".

Le chef de l'antenne constitue souvent le seul recours du gardien : à la fois plus compétent et plus concerné sur ces questions que le chargé de clientèle, il lui arrive d'appuyer de son autorité le gardien sur le terrain, en plus de sa capacité d'écoute.

La DG entretient avec le chef de l'agence un rapport un peu semblable, la connaissance du terrain en moins et les relations avec les pouvoirs publics en plus. Autour d'une conflictualité dominante dans les cités, l'antenne est seule au contact, avec quelques relations à l'extérieur (police et travailleurs sociaux). Le gardien se distingue par une capacité de discussion dans la cité. Du coup, la collaboration en antenne paraît fragile, d'autant que les bons clients sont moins influents que les

perturbateurs. Le contre-pouvoir est donc celui des clients difficiles dont l'action irradie sur l'ensemble. Le pacte est une sorte d'indifférence interne pour un jeu qui reste local. En effet, le monde de la négociation n'apparaît que de manière marginale entre des acteurs puissants mais distants des conflits de voisinage.

La surcharge de travail

Alors que les acteurs sont tous compétents pour définir la charge de travail, le pouvoir est très nettement hiérarchique. Le client est moins dépourvu de moyens de pression que les agents en interne : seul le gardien (ou l'employé d'immeuble) peut jouer de sa situation frontière pour améliorer le rapport aux clients en même temps que sa charge de travail augmente.

La dynamique collective en question

Une diversité d'acteurs polarisés

Que conclure de l'examen détaillé des acteurs et de leurs relations ? La diversité des acteurs, des ressources inégales avec une grande polarisation entre eux.

☒ La variété des acteurs

Le siège joue sans surprise un rôle prépondérant dans la production de la règle et la capacité d'expertise ⁽³⁾.

Néanmoins, on peut noter deux points faibles en moyenne : la capacité relationnelle à l'extérieur pour résoudre les problèmes rencontrés, et le rôle de la communication. La capacité d'expertise est donc mise au service de la production de la règle.

Les antennes ont une capacité d'expertise équivalente à celle du siège, en relation avec une capacité réseau qui permet de qualifier cette expertise de capacité relationnelle. Par contre, leurs capacités à agir sur la règle ou à communiquer restent faibles. L'extérieur pèse sur la vie des organismes Hlm dans des proportions qu'il nous est impossible de préciser ici. Cependant, certaines particularités d'acteurs apparaissent dans le jeu : la capacité du client à communiquer, l'expertise du travailleur social, le poids sur la définition de la règle des collectivités locales.

⁽³⁾ Nous considérons ici les moyennes.

Un système d'acteurs polarisé

▣ Deux pôles d'acteurs

Deux types d'acteurs concentrent des ressources importantes, quelle que soit leur localisation, au siège, en antenne ou à l'extérieur :

- *des acteurs de contrôle* ayant des capacités d'expertise et de définition de la règle fortes : DG et directeurs – collectivités locales ; et au second plan, attributions – grosses sociétés ;

- *des acteurs de proximité* disposant également d'un savoir mais de peu de pouvoir sur la règle, et ayant une capacité de réseau émergente ou occasionnelle : chefs d'agence, gardiens relationnels, travailleurs sociaux, gestionnaires locatifs voire commerciaux et les clients qui se distinguent par une capacité de communication. Il est clair que des acteurs extérieurs pèsent sur la vie de l'organisme (dans les cas de la qualité, de la vacance, du voisinage difficile), avec sans doute un effet démobilisateur en interne dans la mesure où les problèmes dus à l'environnement dépendent largement de ces autres acteurs.

On trouve peu d'acteurs en interne : on note l'absence de ressources d'une grande partie des agents, l'encadrement intermédiaire et le syndicat n'apparaissent pas.

La faiblesse de la négociation collective

Des analyses précédentes sur les acteurs et leurs relations, il ressort que le jeu est d'abord vertical descendant (surcharge, qualité de service), et quand il est horizontal (réparations, vacance) ou local (voisinage), le rôle de contrôle des directions est faiblement contrebalancé. Dans le cas du voisinage, la liberté des acteurs ressemble plutôt à un parachutage en zone hostile. Les collectifs de proximité ont des ressources et des possibilités d'aménager la règle sur le terrain, mais peu d'échanges en interne.

Les relations horizontales sont marquées par l'antagonisme, comme dans le cas des réparations ou des enjeux socioculturels (vacance, qualité). Les relations entre acteurs sont donc marquées surtout par les figures de l'antagonisme. Les antagonismes sont d'une part, l'expression classique d'un enjeu

économique, technique et organisationnel, celui de la guerre des services ou des prérogatives de chacun dans la gestion quotidienne (sur des problèmes de réparations), notamment des services location et patrimoine, et plus globalement des services internalisés ou fonctionnels et des services externalisés ou relationnels. Ils sont aussi néanmoins l'expression plus moderne de logiques socioculturelles divergentes des professions sur la conception de la vacance ou de la qualité de service : devant l'absence de solution ou de définition évidente du problème, les services raisonnent *selon des logiques propres à leur expérience professionnelle ou à leurs réseaux à l'extérieur*. Le consensus n'existe alors qu'au sein du service (particulièrement en antenne) ou au travers de systèmes d'alliances opposés.

Ce qui nous conduit à signaler les cas de relations de domination (surcharge, attributions) et l'absence de contre-pouvoir interne ; le seul cas de contre-pouvoir étant le fait d'un acteur extérieur à l'organisme (groupes de jeunes dans les cités). Les pactes traduisent une entente contre l'extérieur (agressions des clients difficiles, suspicions sur les attributions), de surcroît une entente plutôt passive (nous avons noté l'isolement des gardiens dans leur tâche relationnelle), plutôt qu'une paix des braves entre base et sommet. D'ailleurs, dans le cas des attributions, la base au contact des clients est mécontente de l'imposition des choix d'attributions.

Ces éléments convergent donc pour montrer une faible capacité de protestation collective des salariés au sein des organismes. Ils sont généralement peu concernés par le jeu syndical, même s'ils se sentent défendus par ces derniers lors de la négociation des 35 heures. La négociation ne sort pas grandie du fait de la faiblesse collective des acteurs. On la trouve dans le cas des conflits de voisinage, où locataires, gardiens et groupes de jeunes discutent, ou dans le cas des réparations, sur un plan horizontal de service à service. Cela confirme l'amoindrissement de la guerre des services, on est plus qu'auparavant conduit à échanger des informations pour mieux travailler.

Le cas de la réhabilitation montre d'ailleurs la possibilité d'une transformation négociée, donc d'éléments de modernisation et de professionnalisation des organismes.

Mais le caractère occasionnel des réhabilitations indique aussi qu'il ne s'agit pas d'une transformation des activités régulières de l'organisation.

Conclusion : des systèmes d'acteurs partiels

❑ Le monde Hlm comprend des *acteurs différenciés* : des acteurs extérieurs parmi lesquels les locataires-clients, les municipalités et les entreprises, des acteurs internes différenciés par leur orientation, fonctionnelle ou relationnelle.

❑ L'émergence d'un collectif de proximité très relationnel, généralement regroupé en antenne mais comprenant aussi des acteurs isolés dans les quartiers ou des acteurs situés au siège, est certainement le trait majeur de l'évolution récente du monde Hlm. Il est la cheville ouvrière des organismes Hlm.

❑ Du fait même de cette différenciation, *des systèmes d'alliance et d'opposition* se mettent en place, selon que l'on poursuive des objectifs qualitatifs ou quantitatifs, ou que l'on ait les moyens de son action ou pas. Les rapports de pouvoir font apparaître *des acteurs de contrôle* (essentiellement les directeurs et les municipalités) et *des acteurs de proximité* (le collectif de proximité), concentrant les ressources disponibles et les capacités d'intervention dans le jeu.

❑ *La diversité d'acteurs est donc réduite* par une forte concentration des ressources, et aussi par une inégalité des ressources entre les deux types d'acteurs (de contrôle et de proximité) : les acteurs de proximité revendiquent plus de contrôle de la règle. Cette polarisation se fait au détriment de l'affirmation d'une pluralité d'acteurs et rejaille sur l'ensemble, *faiblement marqué par la négociation*.

Des métiers en quête d'identité

Les six modèles de référence

La méthode adoptée pour analyser les identités professionnelles est issue des "Mondes sociaux"⁽⁶⁾. Les identités collectives au travail sont ainsi explorées à travers trois dimensions :

- les espaces d'identification qui déterminent des sphères d'appartenance et de référence pour les individus ;
- les représentations que les personnes ont de l'autorité, des finalités du travail et de l'entreprise ;
- les sociabilités, c'est-à-dire le type de relations qui s'instaure au sein d'un groupe de travail et les normes comportementales qui s'y construisent.

L'analyse multifactorielle mise en oeuvre dans les "Mondes sociaux" a fait apparaître deux dimensions qui discriminent les variables entre elles. L'axe horizontal détermine le degré d'intégration des individus à un milieu de travail. L'axe vertical oppose des groupes développant une forte sociabilité des groupes vivant de faibles identités collectives. La classification, qui consiste à regrouper des groupes sociaux partageant des caractéristiques communes a permis de dégager six logiques identitaires. Chacun de ces regroupements agrège des indicateurs de comportements, de représentations et de valeurs dont la combinaison définit un type identitaire au caractère original.

❑ Le modèle réglementaire

Il se caractérise par une implication partielle des individus au travail, il est centré sur l'attachement aux institutions formelles, au statut. Il se définit par un rapport instrumental au travail, une faible socialisation dans les relations professionnelles, une existence sociale hors travail. Les facteurs de satisfaction sont recherchés dans l'autonomie, des conditions de travail agréables, une variété des tâches effectuées et un statut protecteur.

❑ Le modèle communautaire

Il se définit par référence par rapport à des règles collectives. Il se distingue du modèle précédent par des sociabilités au travail très intenses. L'identité est ancrée dans de fortes traditions collectives. L'esprit maison

s'est développé à travers l'inscription dans une histoire ancienne marquée par une lutte collective pour de meilleures conditions de travail. Le modèle communautaire est aujourd'hui caractérisé par la désimplification au travail, un écart important entre les valeurs héritées du passé et la réalité des évolutions professionnelles.

❑ Le modèle professionnel de service public

Les professionnels du service public se réclament du bien collectif et du service rendu à l'usager. Une nouvelle personnalité collective se dégage, revendiquant la construction d'un métier mettant au cœur la relation à l'usager. Le service rendu réside dans la plus-value apportée par l'agent. Cette interaction avec l'usager constitue le cœur de la construction identitaire : les individus au contact des usagers et des clients s'interrogent sur le sens et l'étendue de leur mission tout en revendiquant la reconnaissance de leurs métiers émergents.

❑ Le modèle professionnel

Les professionnels mettent en avant un intérêt manifeste pour l'activité exercée. Cet intérêt est lié à la découverte de nouvelles facettes du métier. La construction d'une identité de métier s'appuie sur des modes de socialisation centrés sur l'apprentissage et la transmission des connaissances. Dans ce modèle, on s'attache au développement des compétences, des savoir-faire, de la formation ainsi qu'à la reconnaissance des métiers émergents.

❑ Le modèle de la mobilité

Le modèle de la mobilité se caractérise par l'affirmation d'un projet socio-professionnel plus ou moins centré sur l'ascension sociale et toujours inscrit dans une évolution individuelle. La trajectoire personnelle constitue un élément structurant pour l'individu. La progression personnelle, la réalisation de soi, l'accumulation d'expériences sont les matrices de ce modèle. Les relations de travail sont affinitaires, construites sur le mode du réseau. La spécificité de cette identité mobile tient à une logique individuelle évolutive qui met le parcours professionnel au centre de la motivation.

⁽⁶⁾ I. Francfort, F. Osty, R. Sainsaulieu, M.Uhalde, "Les Mondes sociaux de l'entreprise", Desclée de Brouwer, collection Sociologie économique, 1995.

❑ Le modèle entrepreneurial

Les individus expriment un souci de résultat économique et commercial ainsi qu'une conscience aiguë de la concurrence et des aléas du marché. Ce modèle met en évidence un phénomène d'intégration à un collectif et par une adhésion aux valeurs de l'entreprise. La forte implication se traduit par de fortes sociabilités au travail au service des objectifs économiques de l'entreprise.

Les métiers du patrimoine

Au sein du patrimoine, la recherche a fait apparaître trois identités professionnelles fortes.

❑ **Parmi les ouvriers**, les nouveaux sont attachés à deux éléments :

- la maîtrise d'un savoir-faire fort, indépendant du référent métier associé à des conditions de travail supérieures à celles du bâtiment en général ;
- les plus anciens dans le métier sont davantage repliés sur les avantages acquis et la préservation du métier en tant que tel.

Le modèle est dual au sens où les plus anciens cohabitent avec des nouveaux moins contestataires et plus souples que les plus anciens.

❑ **Chez les techniciens**, les valeurs se portent davantage sur la qualité du logement et l'amélioration du bâti. Les rapports professionnels entretenus avec les agences ou la gestion locative restent marqués par le sceau de la conflictualité. En revanche, la mise en place accrue de procédures et le développement de compétences relationnelles participent à dynamiser le rapport au travail. L'on est bien en présence d'un modèle dynamique, en mouvance autour du process lié à la qualité de service.

❑ **Pour les chargés d'opération**, le modèle de référence, professionnel se définit comme suit :

- échanges professionnels fréquents,
- respect du leader professionnel,
- expérimentation et enrichissement constant du métier,
- respect individuel. Toutefois, la conjoncture actuelle favorable au bâtiment en général participe à favoriser la mobilité externe.

Ce dernier élément est particulièrement fort chez les plus jeunes.

A l'issue des analyses, trois modèles se distinguent :
- un modèle professionnel de service public évoluant vers le professionnel chez les techniciens,
- un modèle dual chez les ouvriers : communautaire chez les anciens, réglementaire chez les nouveaux,
- un modèle professionnel évoluant vers la mobilité chez les chargés d'opération.

Des métiers en quête d'identité

Tableau récapitulatif des identités professionnelles du Patrimoine

Profession/Indicateurs	Ouvriers	Techniciens	Chargés d'opération
Relations	Affectives avec collègues (anciens) Peu fréquentes avec collègues (nouveaux)	Autonomie	Echanges professionnels fréquents
Collectif	Corps de professionnels	Solidarités défensives avec collègues face aux agences	Equipe de travail
Autorité	Acquise avec expérience et ancienneté	Rapports conflictuels avec agence	Leader professionnel Direction générale.
Mobilité	Réduite	Perspectives réduites	Intériorisée et fréquente
Innovation	Attachement au métier d'origine (anciens) Polyvalence (nouveaux)	Développement de compétences relationnelle	Expérimentation, prospective, souci de la qualité
Valeur	Souci de la qualité	Qualité du logement amélioration du bâti	Habitat social
Implication	Attachement aux conditions de travail	Attachement aux conditions de travail (nouveaux) Repli sur la communauté (anciens)	Responsabilité individuelle sur projet
Synthèse Identité	Professionnels-réglementaires (nouveaux) Communautaires (anciens)	Professionnel de service public Professionnel	Professionnel-mobilité

Ouvriers : d'un modèle professionnel à la contre-défensive

❑ L'exigence de polyvalence

Chez les ouvriers, la polyvalence constitue un élément essentiel au bon exercice du métier. Toutefois, cette polyvalence est plus ou moins bien vécue en fonction des parcours de chacun. Pour les plus anciens, ayant fait toute leur carrière au sein d'un service technique, la polyvalence est contradictoire avec la notion de métier. Elle signifie l'abandon d'une compétence forte, signe de distinction au sein d'un corps de professionnels.

"Je suis rentré comme menuisier en répondant à une annonce de l'ANPE. A l'époque, les ateliers étaient au siège. On fabriquait nous-mêmes les menuiseries. Maintenant, on fait de la polyvalence. J'ai dû quitter la menuiserie, faire des stages, je l'ai mal vécu".

"Avec la polyvalence, ça nous arrive de tous les côtés et on n'est pas assez. On ne se sent plus en force. On fait trop de choses et ça dérive. Il y a des limites à tout".

En revanche, pour les nouveaux, elle est en quelque sorte un enrichissement du travail. Elle permet de travailler en toute autonomie, indépendamment de l'appui du collègue.

"On n'a pas d'échanges par métier. Les ouvriers qui ont été embauchés récemment sont tous polyvalents, les plus anciens regrettent la façon de faire d'avant. Dans le travail, on a beaucoup d'autonomie".

"J'aimerais faire du suivi social, être plus polyvalent. Avant de venir travailler chez ..., j'ai fait dix mille métiers. La polyvalence, je la vis bien".

"Je travaille à ... depuis deux ans. J'ai d'abord fait un remplacement en CDD. Je suis électricien mais au niveau de la régie, on fait beaucoup de polyvalence. J'ai travaillé dans le bâtiment avant de venir chez ..., j'avais l'impression d'être dans un carcan, ici, on a une plus grande liberté de travail".

❑ La recherche de qualité

Le souci de la qualité est l'un des points partagés par les ouvriers. Tous ont en effet évoqué l'intérêt qu'ils portaient à la qualité des bâtiments.

"Je pense qu'on pourrait mettre plus d'argent dans le logement et faire plus de qualité. On a beaucoup

d'infiltrations, c'est pas normal. Avec une meilleure qualité, on pourrait mieux entretenir".

"Le travail commandé, on a le temps de le réaliser, par contre, on ne fait pas toujours ce que l'on a pu relever sur le terrain, on n'a pas le temps".

"On a une qualité de bâtiment qui est bonne. On entretient bien nos bâtiments, on réhabilite facilement".

C'est au nom de cette exigence de qualité que les ouvriers s'opposent aux métiers de proximité. On peut en effet relever une tension entre la rapidité du service exigée par les antennes et la qualité de service revendiquée par les ouvriers. Tout se passe comme si le rapport au temps divisait fortement les métiers de proximité et les métiers techniques.

"Les relations sont tout de même de plus en plus tendues avec les antennes. Pour eux, la régie, c'est une solution de secours. Ils nous demandent d'aller très vite alors qu'il faut faire un travail de qualité qui exige forcément plus de temps."

Au temps long de la programmation des travaux s'oppose la réactivité exigée par le service de proximité.

"A la régie, on insiste sur la qualité de service alors que les antennes fonctionnent avec une logique privée".

❑ Des perspectives d'évolution limitées

Si l'évolution reste relativement restreinte au sein des régies ou des services techniques, le respect des horaires est l'une des contreparties au manque de promotion. L'attachement aux conditions de travail fonde en quelque sorte le rapport entretenu avec l'organisme Hlm. Cet élément est particulièrement marqué chez les nouveaux pour qui les conditions de travail compensent en quelque sorte le manque de perspectives d'évolution.

"Je suis resté OP 2, même après 20 ans d'ancienneté. Je pensais pouvoir évoluer mais je n'ai pas évolué tout en changeant de métier. Même en agence, on ne valorise pas le travail manuel. On favorise les gens des bureaux."

"L'évolution est limitée. Le collègue que j'ai remplacé a mis 15 ans à obtenir une promotion. A la régie, le moyenne d'âge, c'est 45 ans (...), mais on respecte les horaires, c'est le bon côté des choses."

Des métiers en quête d'identité

"J'ai suivi des stages pour obtenir des habilitations en électricité mais je sais que je n'aurai pas d'évolution. Au niveau technique, les postes sont réduits. Si l'on rêve d'une promotion, il faut partir. En même temps, les conditions de travail sont bonnes, on fait nos 35 heures et quand c'est fini, c'est fini" .

☒ La défense d'un corps de professionnels

La défense du corps professionnel intervient à deux niveaux :

- face au danger que peut représenter l'arrivée des entreprises privées, les ouvriers mettent en avant leur professionnalisme, leur savoir-faire spécifique acquis avec l'expérience ;
- de plus, ils développent un véritable "esprit d'équipe". Cette solidarité s'exprime au-delà des querelles entre anciens et modernes.

L'esprit de corps redouble dans un contexte de non renouvellement des départs en retraite.

"On pourrait de plus en plus traiter les travaux avec des entreprises extérieures. On ressent cette menace, alors on essaie d'être de plus en plus pro".

"A la régie, on a beaucoup de travail mais on est très indépendant, on est comme une famille. La notion d'équipe est très importante, on est solidaire et c'est important car on travaille dans un contexte difficile" .

"On a un travail individuel, chacun gère son temps mais il y a beaucoup d'entraide. On a l'esprit d'équipe, on est soudé".

"Il y a une différence entre les plus anciens. Ils n'ont pas le même regard. Quand on arrive, on sent qu'on n'a pas la même mentalité. Il faut savoir les comprendre pour s'intégrer".

Tableau synthétique de l'identité professionnelle des ouvriers

Indicateurs	Ouvriers
Relation	Affective avec les collègues
Collectif	Corps de professionnels
Autorité	Acquise avec l'expérience et l'autorité
Mobilité	Réduite
Innovation	Attachement au métier d'origine (anciens) Polyvalence (nouveaux)
Valeur	Souci de la qualité technique
Implication	Attachement aux conditions de travail (horaires fixes) (nouveaux) Repli sur la communauté (anciens)
Synthèse Identité	Professionnel-réglementaire (nouveaux) Communautaire (anciens)

La compétence élargie des techniciens : vers le modèle professionnel

☒ Le sens de l'utilité sociale

Pour les techniciens, le sens de l'utilité sociale s'apparente à la dénégation du profit et à la recherche de qualité. La comparaison avec la logique privée revient fréquemment pour marquer la spécificité du métier de technicien en milieu Hlm.

"Ma motivation à moi, c'est le sentiment que je ne fais pas de business, du profit mais que je fais un travail utile. J'ai le sentiment de bosser utile. Quand on vient ici, il faut savoir pourquoi".

"Le locataire est de plus en plus oublié, on perd la notion de service désintéressé. Tout ce qui compte, c'est le profit. On perd la notion de qualité, il faut travailler au moindre coût".

"Le service rendu sur le terrain, quand il est bien fait, évite les tensions et les conflits. Mais il n'est pas forcément reconnu en interne, il suggère même qu'il ne faut pas attendre une reconnaissance pour bien faire. Cela suppose un sens de la mission".

L'absence d'objectifs quantitatifs marque également la différence avec la sphère privée traditionnelle. Par opposition au monde du bâtiment, les techniciens du logement social revendiquent la volonté paradoxale de préserver une action "désintéressée" en matière de logement.

"En arrivant, j'ai été surpris par l'absence d'objectifs et de résultats. Ici, il n'y a pas comme dans le privé une pression sur la productivité et puis le parc locatif est de bonne qualité."

"On est un service public, en cas de difficultés de paiement, on fait des échéanciers, on relogé tout le temps les gens, on fait des opérations conjointes avec la mairie, on relogé les personnes qui n'ont pas de salaire, on est la dernière roue du carrosse, derrière, il n'y a personne".

☒ Les difficiles relations avec l'agence

Les relations avec l'agence sont marquées par le sceau de la dépendance. Pour les techniciens, le rattachement hiérarchique au chef d'agence est vécu comme une forme d'assujettissement.

"On forme un bloc technique, surtout face au responsable d'agence. On est souvent en conflit avec lui parce qu'il ne connaît rien et prend souvent des décisions techniques aberrantes".

"Notre client, c'est l'antenne, on a des rapports de prestations de service avec elle".

De plus, l'antenne et les techniciens peuvent entrer en conflit sur des questions de service. Pour le chef d'antenne ou d'agence, la réparation rapide et brève, réalisée dans un délai minimum, au moindre coût, constitue la priorité. Les techniciens mettent en avant la nécessaire programmation des gros travaux, quitte à retarder la mise en œuvre immédiate des réparations.

"Dans notre travail, on est de plus en plus indépendant mais on dépend implicitement des chefs d'antenne".

"Les techniciens se sentent dépendants des antennes. Ils sont jugés très rapidement et on leur demande d'avoir une réponse immédiate à un problème, il y a des conflits à cause de cela".

"Je suis très autonome dans mon travail mais il y a toujours un responsable pour m'aider. J'ai des contacts réguliers avec le gérant et le responsable d'agence. Après, il reste les entreprises pour se défouler".

☒ Le souci de la qualité

La qualité est associée à la nécessaire programmation des travaux. Tout se passe comme si le respect des délais mettait en péril la qualité des logements. Il faut noter également que la mise en œuvre de procédures communes de travail, voire même la certification, sont très peu citées par les techniciens. On peut ici faire l'hypothèse que l'exercice du métier reste très individuel et cloisonné malgré des réorganisations fréquentes au niveau des services techniques.

"On a tendance à privilégier la quantité à la qualité. Les moyens ne sont pas mis en place au bon endroit. Si une porte est dégradée, on va la remplacer 2, 3 ou 4 fois sans raisonner à long terme".

"A l'époque, on avait une qualité, aujourd'hui, il faut aller vite, les moyens sont là mais il y a une mauvaise utilisation des fonds".

Des métiers en quête d'identité

☒ La compétence relationnelle

Le contact et l'échange avec le locataire représentent des éléments de plus en plus essentiels au bon exercice du métier. Si le service est avant tout la résolution rapide des problèmes techniques, il passe également par le dialogue et la compréhension des modes de vie des locataires. Ce point constitue sans conteste l'évolution la plus manifeste du métier.

"Vous arrivez chez quelqu'un pour le service technique et on vous fait régler un problème de voisinage. Il faut savoir faire parler les gens, il faut de la psychologie. C'est tout... Contrairement à ce que disent les collègues qui séparent le technique et le social."

"En neuf ans, ce que j'ai le plus développé, c'est la communication et les relations avec les locataires. On ne peut plus être technicien aujourd'hui sans faire preuve de compétences relationnelles".

Tableau synthétique de l'identité professionnelle des techniciens

Indicateurs	Techniciens
Relation	Autonomie
Collectif	Solidarités défensives entre collègues face aux agences
Autorité	Rapports conflictuels avec agences
Mobilité	Perspectives réduites
Innovation	Développement de compétences relationnelles
Valeur	Qualité du logement, amélioration du bâti
Implication	Attachement aux conditions de travail
Synthèse Identité	Professionnel de service public, professionnel

Chargés d'opération : de jeunes professionnels en mobilité

☒ L'enrichissement du métier

Le rapport au métier se traduit par la volonté d'enrichir constamment les compétences personnelles. La nature même du métier favorise en effet l'enrichissement du travail. Il s'agit de maîtriser à la fois des domaines techniques, juridiques, financiers et commerciaux tout en entretenant des relations denses avec l'externe (DDE, architectes, entreprises ...).

"Mon métier? La programmation des gros travaux, les contrats de maintenance et un nouveau métier : le suivi des opérations sur le patrimoine. On est en pleine réorganisation, on manque de personnel mais je ne suis pas inquiet, je suis en pleine continuité, mon travail s'élargit. "

"Les aspects financiers changent tous les ans, il faut s'adapter. "

"Mon métier est par nature évolutif, il faut que je m'adapte tout le temps. J'ai de l'autonomie dans la coordination des projets même si je fais tout valider."

☒ L'innovation et l'expérimentation au service de la qualité

Le souci de la qualité représente une évolution importante du métier. Elle constitue dans certains cas le critère déterminant pour distinguer les prestations des opérateurs privés et publics. La recherche de qualité et de produits durables, hors "tape à l'œil", est un objectif partagé par les chargés d'opération.

"Mon métier, je le fais de la même façon que si j'étais dans le privé. Je me soucie de la qualité du produit que l'on donne au locataire au niveau de l'équipement. On a de bien meilleures prestations que les bailleurs privés".

"On est dans une logique de qualité. Au niveau des grosses opérations, on recherche ce qui a été mal fait, mal pensé. On cherche le bon produit, quand on réalise les travaux, on cherche à être en phase avec la demande. C'est une alchimie entre la rapidité de construction et la qualité du bâti".

"La volonté, c'est que le chargé d'opération soit responsable du début jusqu'à la fin de l'opération, on a une démarche qualité en cours (...).

Quand on apporte de nouvelles opérations, on aimerait bien que le patrimoine nous fasse un retour et nous écrive un carnet de prescriptions techniques".

❏ **Le sens de l'habitat à caractère social**

Les valeurs partagées par les chargés d'opération ont trait à l'habitat social. La fonctionnalité et la volonté d'assurer la mission première du logement (chaleur, confort et sécurité) sont des éléments forts du métier. Même si le chargé d'opération n'entretient pas de contact direct avec le locataire, il perçoit très fortement l'utilité de la fonction, le moment de la remise des clés constituant le sacre du travail effectué.

"Je me rends compte au niveau de mes opérations que rien n'est prévu pour les personnes sans revenus. Il faudrait augmenter de 10% certains logements pour mettre à disposition des logements gratuits".

"J'essaie de donner aux gérances un esprit. Le fondement du logement, c'est la chaleur et l'eau. Nous, on continue à assurer cela. Au Brésil, ils n'assurent plus cela. Il faut assurer un ensemble. Le clos, le couvert, le chauffage, l'eau, l'électricité, la sécurité, les espaces verts (...). On est le dernier rempart contre les SDF, je trouve cela plutôt valorisant, laisser le moins de personnes sur le bord".

"Mon métier est très gratifiant, j'aime bien remettre des clés, ça fait plaisir même si le code des marchés publics est lourd et les financements les mêmes d'une année sur l'autre".

❏ **Une élite courtisée**

Pour autant, les chargés d'opération forment en quelque sorte un Etat dans l'Etat. Valorisés et proches de la direction, les chargés d'opération avouent être traités à part du reste de l'entreprise. La communication avec les autres services reste limitée même si elle tend à se développer. De plus, la mobilité professionnelle est plus fortement ancrée dans les pratiques.

"On a appris à travailler en binôme. L'objectif, c'est de connaître les interlocuteurs du collègue. On travaille sur 4 jours".

"On a un rythme de travail différent du reste de l'organisme. Il y a des vues d'esprit différentes. On nous dit qu'on est un bastion isolé car on a travaillé très longtemps très tard et qu'il nous arrive de travailler 12 heures par jour. Ceci dit, depuis les 35 heures,

on travaille moins et l'on récupère plus facilement. On a appris à être organisé".

"Il y a un véritable esprit d'équipe, il n'y a pas de concurrence entre les personnes (...). A la construction, on est un peu les divas, il faut toujours prouver notre suprématie".

"Moi, je me sens proche de la direction mais ce n'est pas le cas de tout le monde (...). Certaines personnes ont peur de parler devant un groupe, cela me paraît incompréhensible".

❏ **La mobilité, une règle fortement intériorisée**

La mobilité fait partie du métier. De fait, l'enrichissement du métier est associé à la mobilité externe.

"Dans le service, on est tous contractuels, c'est un esprit particulier, on sait qu'on finira par partir et que l'on ne fera pas toute une carrière ici".

"Ici, on apprend des règles, des méthodes, on sait que pour progresser, il faut partir. Ça fait partie des règles du jeu".

Tableau récapitulatif des identités professionnelles des chargés d'opération

Indicateurs	Chargés d'opérations
Relation	Echanges professionnels fréquents
Collectif	Equipe de travail
Autorité	Leader professionnel Direction générale
Mobilité	Indépendants
Innovation	Montage de projet
Valeur	Urbanisme. Qualité du produit. Rentabilité
Implication	Forte responsabilité individuelle sur projet
Synthèse Identité	Professionnel en mobilité

Des métiers en quête d'identité

La gestion normalisée : des équipes en quête de professionnalisation

Au niveau du siège, la recherche a fait apparaître trois types d'identités professionnelles :

☒ La première est commune aux comptables.

Elle se caractérise par des relations professionnelles limitées au service, par le souci du travail réalisé en temps et en heure, dans le respect des règles prescrites et par la recherche de conditions de travail agréables (bonne ambiance de travail, chef protecteur, traitement égalitaire entre collègues).

☒ La deuxième correspond aux professionnels du recouvrement.

La personnalisation accrue de la relation locataire, la mobilisation sur des objectifs quantitatifs et le souci de l'accompagnement social sont partagés par les salariés affectés au service recouvrement.

☒ La troisième est partagée par les agents de location et/ou conseillers logement.

Le modèle souche est a priori un modèle professionnel de service public, caractérisé par un contact en face à face avec le locataire, le souci d'un égal traitement des demandes dans une logique de file d'attente et l'importance de l'équipe de travail. Ce modèle souche évolue vers un modèle professionnel, caractérisé par des objectifs professionnels individuels, la mise en place de procédures et méthodes commerciales adaptées au social et l'arbitrage partial entre des exigences de mixité sociale et rentabilité financière.

En terme de dynamique professionnelle, il est intéressant de souligner l'évolution du modèle professionnel de service public vers le modèle professionnel concernant les conseillers logement ou agents de location.

L'une des explications est liée à l'introduction de nouvelles méthodes dans des services traditionnellement attachés à traiter de façon administrative les dossiers de demandes. L'on peut ici faire l'hypothèse que l'introduction d'objectifs

commerciaux (réduction de la vacance) a contraint ces services à développer des méthodes de travail adaptées au secteur du logement social.

Enfin le service comptable est le grand oublié du monde Hlm. Ayant peu de contact avec le locataire, tout se passe comme s'il ne participait pas à l'évolution de l'entreprise. Dès lors, le respect des règles et l'attachement aux conditions de travail constituent la contrepartie au manque de reconnaissance professionnelle.

Sur des métiers liés au suivi social, comme les conseillers sociaux, le repli sur le réseau personnel et le soutien des collègues sont des réactions liées au sentiment de "brader la mission sociale" au bénéfice du recouvrement stricto sensu.

Les agents de gestion locative en voie de professionnalisation

☒ Le grand écart permanent : mixité et vacance

Pour les agents de gestion locative, il s'agit de faire le grand écart entre des injonctions contradictoires : la mixité sociale et la réduction de la vacance (voir chapitre "Un système d'acteurs polarisé").

☒ Mixité sociale et politique de peuplement

La mixité sociale se traduit par le souci de tenir compte des erreurs du passé et d'éviter le phénomène de "ghetto".

"Il y a une distorsion entre la logique commerciale et la logique sociale : la première commande de privilégier les bons clients, la seconde les mauvais. Cependant, la seconde commande aussi d'éviter la constitution de ghettos, donc de garder les bons clients".

"On fait attention à ne pas faire de ghettos. Il y a trente ans, c'était cela. C'est pour cela qu'on se retrouve avec des cités mal habitées. On fait attention aux ressources, on ne peut pas mettre des gens dans des logements plus chers (...). On s'efforce aussi de faire de la mixité".

"Mon travail consiste à relouer les logements qui se libèrent en soignant le peuplement. Il faut surtout éviter le phénomène ghetto."

Tableau récapitulatif des identités professionnelles de la gestion normalisée

Profession/Indicateurs	Agents gestion locative	Service comptable	Service recouvrement
Relations	Echanges avec la clientèle	Echanges avec collègues	Echanges avec locataires personnalisation de la relation
Collectif	Service de gestion locative	Relations limitées au service cloisonnement	Equipe de travail Repli (conseillères sociales)
Autorité	Leader professionnel autonomie	Chef protecteur	Evaluation sur résultats
Mobilité	Evolutive	Réduite	Réduite, manque de reconnaissance
Innovation	Invention continue de pratiques professionnelles communes	Respect des règles formelles	Suivi de la législation
Valeur	Accès au logement pour tous, service client	Bonnes conditions de travail, égalité de traitement	Habitat social
Implication	Moyenne et personnelle	Souci du travail réalisé en temps et en heure	Mobilisation sur objectifs quantitatifs (impayés)
Synthèse Identité	Professionnel de service public évoluant vers professionnel	Réglementaire	Professionnels de service public communautaire (conseillères sociales)

Des métiers en quête d'identité

❑ Les objectifs quantitatifs

Toutefois, les objectifs quantitatifs, liés notamment à la vacance et aux impayés constituent la mission première des agents de location ou agents commerciaux.

"Pour les autres services, s'il y a de la vacance, c'est qu'on ne travaille pas. Aujourd'hui, le nombre d'entrées augmente, c'est positif mais la vacance augmente parce que le nombre de départs augmente. Et ça, nous, on ne maîtrise pas. C'est les agences, ça relève des problèmes de voisinage".

"Notre mission est claire : nous devons relouer les logements pour qu'il n'y ait pas de vacance et d'impayés. Le chef ne vient pas nous voir au quotidien, on doit plutôt rendre des comptes à la fin".

"Le plus dur, c'est de dire non à un locataire. Souvent, leur question est justifiée par rapport à leur situation personnelle. On aurait envie de dire oui, mais pour rester dans le cadre, on est obligé de dire non. Si on commence à faire des différences... Voir partir les gens déçus, c'est difficile. On est pris entre la direction, les objectifs et les locataires".

❑ L'amorce d'outils commerciaux

Si les agents de location ne se définissent pas comme des "commerciaux" à proprement parler, ils évoquent fréquemment les nouvelles méthodes de travail mises en oeuvre au niveau du service. L'évolution du métier va dans le sens de méthodes de travail communes à tous. Pour la plupart, cette évolution est vécue positivement lorsqu'elle permet d'échapper à la subjectivité du choix du "bon locataire".

Tout se passe comme si la spécialisation accrue des agents de location favorisait la reconnaissance professionnelle.

"De plus en plus, on développe de nouvelles méthodes de travail, comme les visites par exemple. Sur un immeuble test de 21 étages, on a fait de la mixité. On sait maintenant qu'il vaut mieux un peu de vacance plutôt qu'une mauvaise attribution. On fait cela au feeling pour l'instant mais on va probablement avoir des codes à l'avenir".

"On passe du terme locataire à client, c'est énorme, on valorise plus les personnes, ça va dans le bon sens.

On a plus d'entretiens avec les personnes. Avant, le bureau n'était pas isolé, les personnes débattaient leurs histoires et on entendait tout. Maintenant, il y a plus de respect pour la personne".

"Pour l'instant, en ce qui concerne le poste de commercial, rien n'est écrit. Tout est intuitif. C'est en train d'évoluer car le patrimoine devenant de plus en plus important, on entend un nouveau discours concernant les méthodes de travail".

"Le poste de commercial a changé d'image. Avant, c'était le parent pauvre, on était là pour recevoir les coups. Au niveau du métier, on se spécialise de plus en plus. L'entreprise fait de gros efforts en matière de formation. Avec la mise en place de la certification, on développe des méthodes de travail communes. On essaie de faire des réunions par métier".

❑ La relation client

Relativement bien vécue, la relation au locataire se traduit par le souci de la clientèle. L'utilisation sémantique du mot "client" peut d'ailleurs aller à l'encontre des usages de l'organisme. Sans parler de service clientèle à proprement parler, on voit poindre l'amorce d'un service de logement spécifique, qui se démarque par un rapport au locataire direct et de plus en plus personnalisé.

"Je vis bien la relation avec les clients. J'arrive bien à discuter, à être clair, je suis précis et franc. Je préfère leur dire s'ils vont se plaire dans le quartier, dans le logement ou pas. Les gens apprécient beaucoup. On les emmène en voiture, ça crée un premier contact, une confiance".

"Le rapport avec la clientèle est très stimulant, même si les demandes sont plus exigeantes. Le suivi du locataire demande qu'on ait des contacts avec la CAF, les assistantes sociales, les services sociaux (...). Ma relation avec la clientèle, je la traite comme si j'étais dans le privé".

"Dans mon travail, ce qui me plaît, c'est le contact avec les locataires et l'autonomie. Avec les locataires, ça se passe plutôt bien. Les locataires attendent une réponse, si on leur donne, ça se passe bien. Il est très important de leur répondre ; quelle que soit la réponse".

"La relation avec les clients est bonne, mais ils sont de plus en plus exigeants sur tout. Dès qu'ils demandent quelque chose, ils veulent être satisfaits, ils n'admettent pas qu'on leur dise non. Ils sont très assistés dans la vie. On touche une clientèle au chômage, Rmiste, qui est assistée dans toutes ses démarches. Ils sont en plus assez agressifs. On doit souvent faire les démarches à leur place (...); ils ne nous respectent plus comme avant."

❑ La question des attributions

Fréquemment évoquée par les agents de location, la question des attributions reste pour beaucoup une énigme en l'absence de politique de peuplement claire. Dans la plupart des cas, pour une question de réduction de la vacance, les agents de location se font les défenseurs des dossiers les plus fragiles.

"La commission ne veut pas toujours nous suivre, c'est frustrant. Il n'y a pas de juste milieu. En fonction du contexte politique, soit la clientèle est trop sociale, soit elle dépasse le plafond. C'est fluctuant, on ne sait jamais sur quel pied danser. On dépend de la commission d'attribution, c'est notre plus grosse contrainte et on ne défend jamais nous-mêmes les dossiers".

"Quand la commission refuse un client, c'est à moi de lui annoncer et j'ai horreur de cela, annoncer la décision de quelqu'un d'autre. Nous, on finit par bien apprécier les clients, on sait ceux qui seront de bons locataires. Mais c'est la commission qui décide".

"C'est notre politique à l'Opac, de solliciter les mairies pour les candidatures. Il y a un fort partenariat entre nous. Sur les secteurs où on a une forte demande, les attributions se font au détriment des candidats qui ne passent pas par la mairie (...). Parfois, on vit ce système comme une contrainte parce que l'on n'a pas la liberté de choix des candidats, surtout sur les secteurs où la demande est très forte".

"Avec la commission d'attribution, ça se passe mal. Avant de pouvoir vendre le logement au locataire, il faut vendre le locataire à la commission d'attribution. La commission d'attribution est faite de pouvoirs politiques, ils se sentent investis d'une mission et pas forcément sociale".

Tableau synthétique de l'identité professionnelle des agents de location

Indicateurs	Agents de location
Relation	Echanges avec la clientèle
Collectif	Service de gestion locative
Autorité	Leader professionnel
Mobilité	Evolutive
Innovation	Invention continue de pratiques professionnelles communes
Valeur	Accès au logement pour tous - Service client
Implication	Moyenne et personnelle
Synthèse Identité	Professionnel de service public évoluant vers le modèle professionnel

Les agents de recouvrement : au défi du contact

❑ Le cas spécifique des conseillers sociaux : un métier déclassé ?

Les conseillers sociaux sont apparus au fil des entretiens comme un métier en difficulté : difficulté du contact avec les locataires marqués par l'agression et la défiance, difficulté avec les services de la location et difficulté pour éviter d'être de simples agents du recouvrement. Les témoignages recueillis ont laissé transparaître la déception après l'engouement des premières années d'exercice.

→ La difficulté du contact

"J'essaie de dédramatiser la situation. Il y a des gens qui viennent ici simplement pour hurler. Quand on en a deux ou trois dans la journée, c'est dur, ce n'est pas toujours rassurant."

Des métiers en quête d'identité

"Quand je vois les jeunes en groupe, j'ai peur. J'ai un collègue qui s'est fait agresser, les enfants n'ont pas la même mentalité que leurs parents, ils ne se dépêchent pas de payer".

→ Le carcan administratif

"Avant, on avait une part de créativité, aujourd'hui, à force d'avoir des procédures, on perd notre âme, c'est la pensée universelle, il faut rentrer dans les procédures, j'ai mal".

→ Des agents du recouvrement ?

"On n'est pas associé à l'élaboration du PDALPD et les chefs d'antenne à peine. Par contre, on nous envoie dans les commissions FSL maintien : c'est révélateur, on est là pour faire rentrer l'argent".

"Aujourd'hui, on nous donne des tableaux de bord, on gère le flux et le stock d'impayés, ça a porté ses fruits mais je ne vois plus que le côté financier de mon métier. Je suis devenue un agent de recouvrement".

→ Le réseau, pièce maîtresse du métier

"J'ai des relations avec tous les services sociaux de la place, selon la personne ou le site concerné".

"Je travaille beaucoup avec le conseil général, la mairie, le CCAS, les services psychiatriques, les services de la tutelle, les éducateurs de quartier, les associations de quartier".

L'analyse rapide du métier de conseiller social met en perspective des indicateurs proches du modèle professionnel de service public. Toutefois, le caractère de plus en plus procédurier du travail, les objectifs liés à la maîtrise des impayés et le sentiment d'isolement face au reste de l'entreprise favorisent le repli communautaire des conseillers sociaux.

Ce constat est éloquent quand on sait que le métier de conseiller social était un métier en vogue dans les années 80.

▣ Les agents de recouvrement

→ L'interface avec les autres services

L'interface avec les antennes-gérances et la DAF se traduit par la volonté de concilier la réduction des impayés et la diminution de la vacance. Si la maîtrise des impayés constitue la mission première du service contentieux, elle peut tendanciellement entrer en contradiction avec une logique commerciale.

Dès lors, il s'agit de "négocier" avec les responsables de l'antenne pour obtenir la coopération souhaitée.

"Nous sommes en relation avec les agences puisque nous gérons la procédure de contentieux et avons un rôle de contrôle sur leur activité de pré-contentieux. nous sommes évidemment en relation avec la direction financière puisque nous avons une activité liée à la manipulation de l'argent".

"Avec les antennes, on a des difficultés d'information mais avec la DAF, ça va".

"Au quotidien, je travaille avec les gérants, on n'a pas les mêmes objectifs, je lutte contre les impayés quand ils se battent pour la vacance. C'est contradictoire".

→ La spécialisation de l'activité

Elle se joue à un double niveau :

- d'une part, la relation au locataire est de plus en plus personnalisée,
- d'autre part, se créent des "poches de spécialisation" destinées à aider les structures décentralisées sur des problèmes précis.

Ce mouvement est complémentaire de la polyvalence observée dans les antennes. Les services d'appui ont tendance à se spécialiser en même temps que le personnel de "front office" devient de plus en plus polyvalent.

"Le travail est spécialisé, même si tous sont capables de prendre le relais très vite sur le poste des autres. Il n'y a pas de polyvalence organisée, on responsabilise plutôt les personnes sur des secteurs attribués".

"Au début, le poste m'a paru répétitif mais il a évolué. Les tâches sont plus diversifiées, on est de plus en plus pointu sur un point particulier du contentieux".

"On s'investit beaucoup pour réaliser les objectifs, on suit régulièrement les changements de loi en matière de logement social".

→ La personnalisation de la relation au locataire
 L'un des faits déterminants est la personnalisation de la relation entretenue avec le locataire. La négociation et la discussion sont fréquemment citées pour caractériser les relations avec le client. Cette pratique tranche avec la tradition de traitement purement administratif du locataire, basée sur la dénégation du face-à-face. De plus, l'importance du réseau externe (services sociaux) est une ressource essentielle au bon exercice du métier.
"Nous avons un contact avec le locataire, une gestion personnalisée. On téléphone et on rencontre le client, on négocie la solution. C'est rare qu'on ne trouve pas de solution (...). Il peut y avoir des conflits ouverts avec le locataire, réclamer de l'argent, ce n'est pas simple, ça peut être stressant ; c'est de toute façon un rapport de force".
"On a du contact avec la clientèle et l'extérieur (administration, les services sociaux, les huissiers). Il peut y avoir des conflits avec les services sociaux mais on recherche toujours un accord, quitte à se déplacer".
"Aller jusqu'à l'expulsion, c'est pas toujours marrant, on se fait agresser au téléphone, on a eu des agressions physiques".
"Quand je suis en difficulté avec un locataire, je mets le rôle social en avant, en général, on explique bien au locataire en face à face, qu'on est là pour l'aider".

→ L'importance des collègues
 L'importance des collègues est essentielle dans un objectif d'approfondissement professionnel mais aussi de solidarités collectives.
"Pour moi, le plus satisfaisant, c'est d'avoir une équipe qui roule dans le même sens et c'est le cas dans le service".
"Entre collègues, on s'aide. Quand on a un problème, on essaie de voir ensemble. Il y a une bonne ambiance".
"Avec mes deux collègues, ça se passe bien, j'ai tout de suite été bien intégrée (...), il m'arrive de participer à des réunions d'agence, ça permet de bien se connaître".

→ Le manque de reconnaissance
 Si le recouvrement est un service d'interface, tout porte à croire qu'il n'est pas pour autant valorisé. Assujetti à des objectifs de réduction des impayés, soumis à des

logiques contradictoires, il semble rester à part des grandes orientations stratégiques de l'entreprise Hlm.
"J'ai l'impression que notre activité n'est pas reconnue à sa juste valeur. C'est pourtant avec ça qu'on est payé, qu'on construit, qu'on entretient".
"On a régulièrement des remises à niveau sur le contentieux, on est au courant mais on a rarement de prime sans qu'on sache pourquoi".
"Je me valorise moi-même dans mon activité mais je suis à côté des grandes orientations, et cela ça manque, j'ai toujours l'impression de passer à côté de quelque chose d'important".
"Le contentieux n'est pas compris dans le discours de la qualité, on est toujours à part".

Tableau synthétique de l'identité professionnelle du service recouvrement

Indicateurs	Service recouvrement
Relation	Echanges avec les locataires, personnalisation de la relation
Collectif	Equipe de travail Repli (conseillères sociales)
Autorité	Evaluation sur résultats
Mobilité	Réduite, manque de reconnaissance
Innovation	Suivi de la législation Repli sur procédures (conseillères sociales)
Valeur	Suivi social, accompagnement du locataire
Implication	Mobilisation sur objectifs quantitatifs (réduction impayés)
Synthèse Identité	Professionnel de service public à tendance communautaire (conseillères sociales)

Des métiers en quête d'identité

La compétence réglementaire au service comptable

☒ L'isolement du service

Au sein du service comptable, le sentiment d'isolement est partagé. Le manque de contact avec les autres directions participe à cantonner le service dans la stricte exécution des tâches comptables. Tout se passe comme si le service comptable fonctionnait indépendamment du reste de l'organisme.

Le manque de vision globale concernant l'ensemble de l'activité de bailleur social est constaté majoritairement au sein des services comptables.

"Au niveau du travail, c'est un peu cloisonné. Nous, on est en fin de chaîne, ce qui est un peu dommage, c'est de ne pas avoir de vue d'ensemble pour comprendre le métier".

"Entre services, il y a des problèmes de communication. Les gens préfèrent les bruits de couloir plutôt que les explications. Ils ne se déplacent jamais. Ils pensent qu'on ne prendra pas en compte leur avis".

"A la compta générale, on est quatre. L'ambiance est correcte. J'ai toujours dépendu du directeur financier. Au niveau du travail, on est isolé du reste de l'organisme, il n'y a pas de communication entre services, on se connaît peu avec les agences".

☒ La frustration professionnelle

La frustration professionnelle est forte quand il s'agit d'évoquer le cœur du métier. Les membres des services comptables des organismes Hlm ont majoritairement évoqué le manque de reconnaissance professionnelle. Le fait d'exercer une fonction non spécifique à l'activité de logement social participe à banaliser très fortement le travail exercé. Dès lors, le rapport au métier est quasi inexistant, le travail se décrivant en termes de tâches, fonctions ou grades.

"Au service comptable, on a l'impression de ne pas avoir de métier. J'ai fait la polyvalence, c'est pas valorisant".

"La compta fournisseurs est toujours accusée car elle est en bout de chaîne(...) et puis, c'est frustrant de ne pas avoir de métier".

☒ L'attachement aux conditions de travail

Cependant, la possibilité de travailler avec des horaires précis et une charge de travail susceptible d'être planifiée font partie des "bons côtés" de l'activité.

"Je me plais à l'OPAC, je ne voudrais pas changer. On a un peu de stress à l'approche des vacances et au moment des fins de mois mais c'est tout. Je respecte mes horaires de travail et personne ne m'en fait le reproche. Quand on n'est pas cadre, l'heure, c'est l'heure".

De plus, la bonne entente avec les collègues participe à qualifier positivement le rapport au travail. La recherche du "bon chef", protecteur pour les membres du service, est également un élément déterminant.

"Les collègues, c'est très important. Le travail n'est pas désagréable. Si on râle, c'est pour la forme (...). Les collègues, l'ambiance, c'est essentiel. On a envie de faire plaisir aux chefs de service ; ça se passe bien avec ma responsable, elle est à l'écoute, elle est humaine".

"J'ai pas envie de changer de poste. Quand je fais le bilan, je me dis qu'on s'entend bien entre collègues. Les points négatifs, c'est la surcharge de travail, l'informatique et le manque de communication avec les autres services".

Ainsi, l'intérêt au travail se caractérise par le souci de remplir sa fonction dans de bonnes conditions et dans le respect des règles. Par opposition, la référence au privé intervient dans les témoignages en termes de pressions, de stress et de rentabilité financière.

"Si je devais quitter l'entreprise, ça serait pour m'occuper de ma famille, ça ne serait pas pour aller ailleurs".

"Mon métier serait différent dans le privé. La pression n'est pas la même. On a beaucoup de travail mais on peut le faire dans de bonnes conditions".

"Je me sens responsable du travail que je fais mais pas des résultats financiers de l'entreprise. Mon souci, c'est que les fournisseurs soient payés en temps et en heure".

Tableau synthétique de l'identité professionnelle des comptables

Indicateurs	Service comptable
Relation	Echanges avec collègues du service
Collectif	Relations limitées au service Cloisonnement
Autorité	Chef protecteur
Mobilité	Réduite
Innovation	Respect des règles formelles
Valeur	De bonnes conditions de travail L'égalité de traitement
Implication	Souci de travail réalisé dans les délais
Synthèse identité	Réglementaire

Les métiers de la gestion de proximité

En antenne, se pose la question très forte de la définition du métier. On relève en effet un décalage entre trois types de rapport au travail :

☒ **Le premier modèle concerne un certain type de gardiens.**

Il se caractérise par des rapports aux collègues peu fréquents, une implication réduite au respect des règles de travail et des perspectives de promotion limitées.

☒ **Le second modèle est partagé par un second type de gardiens et les chargés de clientèle (gestionnaires).**

Chez les gardiens de second type, les échanges professionnels avec les collègues, voire les locataires sont recherchés. L'implication personnelle se traduit par le sens du service, la mise en oeuvre d'animations et le souci du respect de la paix dans la cité. Cependant, les perspectives de promotion restent réduites.

Pour les chargés de clientèle (gestionnaires), l'interface avec le locataire structure le rapport au travail. Ainsi, l'équipe de travail et l'ambiance de travail constitue le premier motif de satisfaction. Si ce rapport aux autres est stimulant, il engendre fréquemment du stress lorsqu'il est associé à une polyvalence exacerbée.

☒ **Le troisième modèle est un modèle commun au management de proximité (gérants, chefs d'antenne, chefs d'agence).**

Pour ces managers de proximité, l'entrepreneuriat social ou de territoire est vécu à travers de fortes relations de travail internes et externes, le souci de rentabilité et l'animation des équipes de proximité.

Cette configuration pose très fortement la question des métiers de proximité à différents niveaux.

Premièrement, il n'existe pas de modèle identitaire partagé par l'ensemble des équipes de proximité. Il y a en effet un "monde" entre les référents identitaires des gardiens réglementaires et ceux des chefs d'antenne entrepreneuriaux.

Deuxièmement, le modèle professionnel n'existe pas à proprement parler, d'où la question cruciale de la reconnaissance des métiers d'antenne.

Des métiers en quête d'identité

Tableau récapitulatif des identités professionnelles des métiers de la gestion de proximité

Professions Indicateurs	Gardiens 1	Gardiens 2	Chargés clientèle, Gestionnaires	Gérants	Chefs d'antenne, Chefs d'agence
Relations	Retrait, atomisation	Echanges professionnels	Interface avec locataires Contact avec l'externe	Affectives et cognitives	Souci de l'équipe coaching
Collectif	Rapports limités au service	Contacts avec chargés de clientèle et techniciens	Equipe de travail	Equipe de travail	Pas d'inscription dans collectif fort
Autorité	Contrôle du travail prescrit	Recherche de l'autonomie, acceptation de la hiérarchie	Jugement des pairs et locataires	Animation de l'équipe	Leadership
Mobilité	Perspectives limitées	Limitée et bloquée	Parcours professionnel	Réduite	Forte et subie
Innovation	Formation sur produits ménagers	Animation, Invention du service	Adaptation de la règle, polyvalence adaptative	Goût du challenge, recherche de responsabilités	Partenariat externe, développement local
Valeur	Emploi, autonomie	Paix dans la cité, respect, égalité des locataires	Mixité sociale, équilibre des quartiers	Service proximité, respect du client citoyenneté, mission sociale	Rentabilité financière, performance économique, mission sociale
Implication	Respect des règles de travail	Forte implication personnelle, motivation	Forte mais stress professionnel	Forte	Forte
Synthèse Identité	Réglementaire	Professionnel de service public	Professionnel de service public	Professionnel entrepreneuriat social de quartier	Entrepreneuriat de territoire

Troisièmement, le monde de l'antenne est un monde non fini, où le caractère affectif et individuel des rapports au travail l'emportent sur la codification des savoirs et des savoir-faire.

L'enquête a permis de dresser deux typologies concernant les gardiens.

☒ **Le premier modèle renvoie à une identité professionnelle caractérisée par le contact avec les locataires.**

Les gardiens du premier modèle se définissent comme porteurs d'un métier relationnel, d'une capitalisation de savoir-faire, sur la manière d'appréhender le milieu local. Il tiennent à se différencier fortement des animateurs et des éducateurs, jeunes et diplômés, car pour eux, c'est bien l'expérience de la vie associative, des petits boulots, du sport qui fonde leur savoir-faire. Leur légitimité vient de leur expérience locale cumulative et de leur intégration dans une dynamique collective d'agence. Ils tiennent d'ailleurs à ne recevoir d'ordre que du chef d'agence ou d'antenne.

☒ **Le second modèle correspond à des gardiens isolés, concentrés sur des tâches ménagères et répétitives.**

Ils ne se sentent pas reconnus, même s'ils sont nombreux, car isolés. Leur seule mode d'expression reste la revendication syndicale dans le sens de la défense du statut. Absorbés par l'ampleur et la répétitivité des tâches de nettoyage, ils entretiennent très peu de contacts avec les locataires ou les collègues de l'antenne. Face au changement, ils se sentent menacés ou bloqués dans leur routine. Quand le quartier est difficile, ils peuvent ressentir un véritable sentiment d'emprisonnement et se percevoir captifs du milieu ambiant.

L'étude précise des deux modèles doit ainsi permettre de dégager les identités correspondant aux gardiens. En d'autres termes, quelles identités se cachent derrière les appellations gardien-ménage et gardien-engagé ?

Le gardien-ménage en retrait

☒ **Un travail cadré et planifié**

En ce qui concerne le rapport au travail, les employés d'immeuble évoquent dans un premier temps le respect du planning et des tâches à réaliser. Même si le nettoyage et le ménage ne constituent pas des buts en soi, ils font une organisation quasi routinière. Cette définition précise du programme du travail à réaliser, le respect des horaires sont cités par les gardiens comme les avantages majeurs du métier.

"Mon travail, c'est de balayer, laver, sortir les containers, ramasser les papiers sur les espaces extérieurs et de faire des petits travaux. Dans mon métier, il n'y a pas beaucoup de changements. Les produits sont plus ou moins restés les mêmes. On a un planning de travail, j'essaie de le respecter au mieux".

"Je commence le matin à 7h, je fais du ménage jusqu'à 12h, je reprends à 13h30 jusqu'à 16h. Là, je fais de la polyvalence. C'est de la petite maintenance."

"Mon travail, c'est l'entretien de la cité, les relations avec les locataires, le suivi des impayés. Je ne vois que les horaires : 8-12, 16-19 ; 8-12, 13-16. A partir de 17h, on ne voit plus les entreprises. Les locataires vont chercher les enfants, rentrent chez eux et restent tranquilles".

Cependant, le travail prescrit et organisé n'échappe pas à une certaine forme "d'ennui". La répétition des tâches, la prévisibilité de la charge de travail participent à banaliser le rapport au métier. Ainsi, nombre d'employés d'immeuble évoquent principalement, voire uniquement les tâches ménagères pour décrire leur métier.

"Notre métier est banal, c'est toujours la même chose, le ménage, le petit entretien. L'avantage, c'est qu'on se tient au planning".

"Le ménage, ce n'est pas ce qui me plaît le plus. Bon, je suis contente quand j'ai fait mes heures et que c'est propre mais ça ne me satisfait pas particulièrement".

"Le travail public, c'est ingrat et fatigant, faut s'accrocher mais on est plus tranquille. Dans le privé, c'est plus stressant. On ne sait jamais de quoi sera fait le lendemain".

Des métiers en quête d'identité

❑ Des rapports distanciés au collectif de travail : des relations de travail atomisées

Aussi, l'organisation précise du travail associée à l'exécution individuelle des tâches n'entraînent pas la constitution de collectifs forts. Les rapports aux collègues, par exemple relèvent du hasard plus que d'une démarche volontaire. Tout se passe comme si chacun réinventait sa propre organisation de travail afin de répondre au mieux aux caractéristiques propres de son site. De fait, si cette autonomie exclut la mise en œuvre de méthodes communes de travail, elle dissuade toutefois de côtoyer quelques collègues.

"Depuis 1988 que je suis là, les gens je ne les connais pas. On est autonome, on essaie de faire son truc, ça manque pas vraiment. On se croise avec des collègues, on est huit, j'en croise un ou deux."

"Entre employés d'immeuble, on ne se voit pas souvent. C'est dommage. Moi, je ne me déplace qu'une fois tous les 15 jours à l'antenne. Je suis assez isolé. Moi, je n'ai pas participé à des groupes de travail dans le cadre du projet d'entreprise. Ça ne m'intéressait pas d'y participer. Je préfère être tranquille. Avec les collègues de l'antenne, on se voit tous les deux mois. Je trouve que cela n'est pas assez suffisant".

"Il y a une mauvaise communication avec les autres gardiens et dans les agences, ça se passe mal avec le client. Avant, on se voyait entre collègues, on échangeait, avec les 35 heures, ça n'existe plus. Je me sens isolé par rapport au travail, on n'a pas de contact professionnel".

Le gérant ou le chef d'antenne sont cités par les employés d'immeuble comme les référents hiérarchiques majeurs. Le rapport à l'un ou à l'autre est cité sur le mode de la simple visite de routine ou de contrôle. Paradoxalement, le contrôle du travail est recherché pour valider en quelque sorte l'utilité de la fonction. De façon générale, les rapports entretenus avec les gérants ou les chefs d'antenne sont cordiaux. On attend du hiérarchique qu'il montre qu'il est là en cas de gros problème mais qu'il ne s'immisce pas pour autant dans l'intimité du travail.

"Je travaille seule sur mon secteur, en équipe avec le gérant et la chef d'antenne, j'ai des collègues qui font la même chose mais sur la Bouletterie ; on se voit à

l'antenne, lors des réunions pour voir si on a du courrier, parfois sur le quartier en face de mon secteur. Mais c'est un travail individuel".

"Mon responsable hiérarchique, c'est le chef d'antenne. Cela se passe bien".

"Avec mon chef, ça se passe bien. Il nous épaula beaucoup. Il y croit plus que nous."

"Quand j'ai eu mon problème avec un locataire difficile, ma chef m'a beaucoup aidée".

En revanche, les contacts avec l'antenne sont relativement limités quand ils ne sont pas inexistant. Les salariés de l'antenne constituent une équipe à part entière et bien distincte des employés d'immeuble. De même, les rapports avec le siège sont des plus réduits. Les services du siège sont rarement cités de façon précise.

"Moi, je me suis obligé à aller à l'antenne régulièrement pour faire connaissance mais mettre un nom sur les visages, c'est pas facile".

"J'ai des relations avec tout le monde dans l'agence, mais chacun a son travail, chacun a son bureau. Il n'y a pas beaucoup de vie collective (...). Pour coopérer, c'est pareil, c'est pas parce qu'on tient un balai qu'on doit pas être considéré. Moi, j'ai l'impression d'être la 5^{ème} roue du carrosse, qu'on ne m'écoute pas assez".

"Il y a peu de communication entre le siège et les agences (...). Sur l'interne, je suis au courant de rien".

❑ Des perspectives de promotion limitées

Si certains employés d'immeuble ont suivi des stages de formation sur les produits d'entretien ou la gestion de l'agressivité, peu évoquent de façon positive les perspectives d'évolution. Pour beaucoup, les chances de promotion sont limitées quand elles ne sont pas nulles. Ce manque de perspective participe à enfermer les employés d'immeuble dans la stricte exécution du travail prescrit.

"Promotion ? Moi, je veux bien bouger mais ici, il n'y a rien en dehors d'employé (...). On est bloqué, j'ai vu des gérants qui étaient peintres mais maintenant, ils préfèrent prendre des gens de l'extérieur".

"J'ai postulé récemment pour un poste de gérant mais on me l'a refusé. Il paraît qu'ils veulent des gens très diplômés, je veux bien y croire mais tout de même,

c'est pas parce qu'on a un diplôme qu'on fait mieux son travail".

"On a fait une formation sur l'agressivité et la délinquance. On nous a dit qu'il fallait encaisser et ne pas répondre. Ça a été assez utile. Quand je vois les jeunes, je me dis qu'il faut rester calme. Maintenant, je laisse aller davantage, je suis plus cool. Avant, je ne supportais pas que l'on puisse me manquer de respect. Aujourd'hui, je fais mon boulot et terminé".

Ce manque de perspective à long terme suscite également une forme de dévalorisation de soi. Dans les cités les plus difficiles, les employés d'immeuble peuvent se sentir captifs de leur fonction, tout comme le locataire peut l'être à l'égard de son logement.

"J'ai hâte de m'arrêter de travailler. J'ai 54 ans et mon mari 58. Dans ma tête, je me dis que je vais arrêter peu de temps après mon mari. De toute façon, j'ai mes années. Je n'attends plus rien de mon travail, j'espère simplement que les personnes ne feront pas la différence avec la personne qui viendra après moi."

"J'aimerais bien connaître autre chose. Mon collègue attend la retraite, les autres trouvent cela aussi dur, d'autres se plaisent mieux dans d'autres cités".

Si les initiatives nouvelles ou les formations sont bien accueillies par les employés d'immeuble, ils savent qu'ils n'auront pas pour autant de parcours professionnels ascensionnels. La carrière se joue en effet davantage dans la durée que dans la mobilité. Ce rapport au temps long est très important pour mieux comprendre la distance manifestée par les employés d'immeuble à l'égard des locataires. Tout se passe comme s'il fallait se protéger des sollicitations des locataires pour mieux durer dans la fonction.

"On nous a promis des formations pour bientôt. Ça concerne, je crois, la façon de travailler, de se tenir, le matériel et les produits. Peut-être que l'on pourra monter ensuite, il faut y croire".

"Moi, j'ai aucun pouvoir de décision, j'ai rien, je suis le mouvement. Je pensais que les réclamations des locataires pouvaient passer par nous, on nous a donné un petit carnet de réclamations mais en fin de compte, ça doit passer par le gérant ; le carnet, c'est pour nos réclamations".

✘ Un rapport ambigu au service

En ce qui concerne le rapport au service au locataire, les employés d'immeuble évoquent dans la plus grande majorité le nettoyage des parties communes. Beaucoup estiment qu'il faut savoir tenir ses distances, ne pas en faire davantage que ce qui est prescrit pour pouvoir tenir le coup et résister aux sollicitations.

"Les locataires sont contents du travail que je fais pour eux. Ils me disent que j'ai du courage. Certains, je leur rends un petit service, par exemple, je les aide à porter un sac de courses. Mais je le fais de moins en moins. J'aimerais pas aller faire une bricole chez eux, ils gardent une certaine distance".

"Quand on rencontre une personne, on n'a pas le temps de faire du relationnel, on est basé sur le ménage".

"Je ne mélange pas le travail et la vie privée, je veux préserver ma vie privée, je trouve qu'on a déjà un métier public et que l'essentiel est chez soi."

Ainsi, lorsque les employés d'immeuble entretiennent des rapports plus étroits avec les locataires, ils le vivent sur le mode de l'intime ou du libre arbitre.

"J'ai pris sur moi-même d'être à la disposition des locataires l'après-midi. Normalement, on ne travaille pas l'après-midi. Je reste ouverte à tout le monde. Et puis, j'aime bien connaître mes locataires".

"Des fois, on en a marre, il faut avoir du caractère. En cas de problème, on doit en référer au chef d'agence. Une fois que les locataires vous connaissent, ils vous respectent. Ils savent qu'on est là pour faire notre travail, rien de plus".

Des métiers en quête d'identité

Tableau synthétique de l'identité professionnelle des gardiens-ménage

Indicateurs	Gardiens
Relation	Retrait : atomisation des relations, isolement
Collectif	Rapports très limités avec les collègues
Autorité	Gérant, chef d'antenne. Contrôle du travail prescrit.
Mobilité	Perspectives limitées
Innovation	Formations sur produits ménagers
Valeur	Emploi, Autonomie
Implication	Respect des règles de travail
Synthèse identité	Réglementaire

L'épreuve difficile des gardiens engagés

☒ L'investissement au travail

L'investissement au travail se traduit par la volonté de conserver une marge de manoeuvre individuelle dans la gestion du temps et des tâches quotidiennes. La variété des tâches et la multitude des problèmes à régler ne permettent pas de codifier précisément les tâches à accomplir. La relation au locataire structure très fortement l'organisation de la journée. Si le nettoyage, les tâches de réputation sont cadrés en terme d'horaire, le traitement des réclamations et les relations aux locataires sont l'oeuvre d'une gestion non programmée.

"Les horaires précis, c'est pas facile. Je ne connais pas trop mes horaires, j'ai mon travail à faire pour satisfaire le client. On ne peut pas respecter les horaires, le planning n'est pas toujours évident".

"Je suis loin de faire 35 heures, je vais voir les gens le soir quand ils sont chez eux. Je pourrais fermer mon bureau au bout de 35 heures mais je ne compte pas mes heures. Je finis 2 heures plus tard que prévu tous les soirs. Les collègues, c'est la même chose".

"On est là 24 heures sur 24 pour les locataires. Habiter sur place, c'est dur".

Cet aléa constitue pour le gardien le cœur même du métier. Il symbolise cette souplesse indispensable au bon exercice du métier ainsi qu'à l'affirmation du professionnalisme. En effet, nombre de gardiens évoquent cet art difficile de la relation au locataire : il s'agit bien d'être disponible sans pour autant être corvéable à merci.

"Le stress, c'est de ne pas savoir quoi répondre au locataire et de ne pas avoir de réponse. Quand c'est locatif, je vais plus loin que le règlement dans le service au locataire".

"Sur trois sites, je m'occupe des problèmes. On analyse et on essaie de traiter ce qui est technique, les fuites, les réparations, il faut être disponible".

"J'essaie de voir les problèmes, de faire les tâches ménagères, monter sur les terrasses, changer les poubelles, faire les encaissements. J'essaie d'être présent pour voir les gens, c'est plus humain".

☒ La maîtrise des aléas techniques

La maîtrise des aléas techniques représente le second trait marquant de l'identité professionnelle du gardien. Le règlement des problèmes techniques place le gardien en interaction avec le locataire, le service technique et le chef d'antenne. Le délai de réponse constitue dès lors un enjeu majeur. Une réponse rapide et pertinente est un gage de crédibilité. Cette position n'est pas sans générer des tensions avec le service technique lorsque celui-ci fonctionne selon la règle intangible de la programmation à la française.

"On a des problèmes avec les techniciens, ça fait des discussions importantes quand ils refusent les travaux. Nous, on est sur le terrain, au moindre problème, on prend tout. Comme les techniciens ne sont pas connus, c'est à nous de dire non au locataire".

"Les techniciens ne nous contactent jamais pour nous avertir des travaux en cours. On a changé les hublots sans m'avertir, j'avais pas les ampoules, on ne connaît pas les garanties, il y a une mauvaise communication".

☒ Une forte représentation de soi et du métier

La représentation de soi et du métier se définit dans le regard porté par le locataire. Dès lors, l'image véhiculée revêt une grande importance. Personnage public, le

gardien a conscience de représenter l'organisme Hlm et plus encore d'avoir à remplir une certaine mission. Cette mission se traduit par le souci de rendre un service égal aux locataires en échange de respect et de considération. Nombre de gardiens évoquent les difficultés qu'ils rencontrent pour se faire respecter lorsque leur image est celle de la personne qui sort les poubelles, nettoie les cages d'escalier ou passe la serpillière.

Les tâches liées à la réputation peuvent ainsi faire l'œuvre de véritables stratégies d'évitement. On se cache pour sortir les poubelles, on évite le contact avec les locataires quand on fait le ménage...

"Je sors les poubelles très tôt le matin pour que les gens ne me voient pas, ensuite je prends une douche et je viens au bureau. Le problème, c'est d'être vu sortant les poubelles. Les gens ne viennent pas vous voir de la même façon quand vous faites le ménage ou quand vous êtes dans votre loge".

"Les tâches ménagères, ça dégrade, ça change le regard des locataires. On est surtout dérangé quand on nettoie les halls d'entrée".

"Si vous allez faire le nettoyage, c'est difficile d'aller voir les locataires pour régler les problèmes mais on est reconnu quand même, surtout depuis qu'on est diplômé, ils le savent".

❏ Compétences relationnelles

Véritable courroie de transmission entre l'organisme Hlm et le locataire, le gardien noue des liens bien spécifiques avec les partenaires extérieurs.

Si les rapports avec la police sont cordiaux, ils restent néanmoins distants. Beaucoup de gardiens évoquent cette "distance" nécessaire au bon exercice du métier. Donner une information, "balancer" quelqu'un signifierait passer du côté de ceux qui sont à l'extérieur de la cité. Pour le gardien, il faut coûte que coûte prouver qu'il est solidaire des habitants de la cité ou du quartier.

"Quand je suis arrivé dans le secteur, un gardien venait de tuer un jeune de la cité. Le climat était très dur. La police croyait que j'allais balancer des jeunes mais je n'ai rien dit. Si je donnais la moindre information, ça se saurait très vite et personne ne me ferait confiance. Il faut savoir rester à sa place".

Pour autant, la notion de "distance" est largement citée par les gardiens pour caractériser la relation au locataire. La préservation du domaine privé constitue une condition sine qua non au bon exercice du métier. En effet, l'affirmation du professionnalisme passe par l'égal traitement des demandes. Rendre un service partial, en fonction d'affinités personnelles, serait aller à l'encontre de la mission dévolue au gardien. Le copinage et l'impartialité sont dès lors assimilés à des fautes professionnelles.

"Quand on dépanne un locataire, on peut très vite être sollicité pour copiner. Il faut toujours rester sur ses gardes. Je fais du foot dans le club du quartier mais je fais attention à n'inviter personne chez moi. Faut toujours garder ses distances. Je l'ai tout de suite dit aux gars. La plupart des joueurs sont locataires, je ne peux pas me permettre de mélanger les genres".

"J'ai une marge de manœuvre en cas de conflits mais c'est pas à moi de régler une bagarre. En cas de problème entre locataires, on envoie le gérant. On évite de prendre cela en charge, il faut être extérieur à la cité pour traiter les problèmes".

Ponctuellement, le gardien échange avec les îlotiers mais cette coopération reste limitée et ne fait pas l'œuvre d'une relation durable.

"Au début, on faisait des réunions avec les îlotiers. Ils font de l'animation, ils sont en contact avec les associations. Dans les faits, ça ne marche pas bien". Avec les éducateurs, la relation est distendue quand elle n'est pas inexistante. Les différences de perception semblent l'emporter sur l'intérêt d'une nécessaire collaboration. Le gardien adopte en effet une position proche de celle du grand frère. De ce point de vue, l'éducateur est perçu comme un élément externe, comme quelqu'un qui ne fait que passer. Chaque gardien donne en effet une définition très précise et très personnelle de la conduite à tenir face à des pratiques délinquantes.

"En plus de mes responsabilités, je fais du foot dans le quartier avec les jeunes. Dès que je sens que le climat dégénère, j'organise des tournois, ça canalise la violence. La plupart des jeunes sont déscolarisés et ne connaissent pas les règles de la vie collective".

Des métiers en quête d'identité

"Une fois, des jeunes ont détérioré une cage avec des graffitis. Je les ai convoqués avec le chef d'antenne et leurs parents. J'ai pris le pinceau avec eux et on a repeint la cage d'escalier. J'ai pris sur mon temps personnel pour le faire mais après, j'ai été tranquille".

✘ Transmission du savoir-faire et approfondissement du métier

Si la compétence relationnelle constitue un élément déterminant du métier de gardien, celle-ci est difficilement codifiable. Dès lors, la transmission du savoir-faire est vécue très positivement par les gardiens. Le parrainage, l'encadrement d'emplois-jeunes sont autant d'expériences stimulantes et enrichissantes. Cette expérience légitime en quelque sorte l'invention continue de pratiques en matière d'animation ou de service rendu au locataire.

Elle permet également de reconnaître pleinement les compétences acquises par les gardiens expérimentés. *"J'aime bien former les jeunes. J'ai eu un seul emploi jeune avec qui ça n'a pas marché. Le gars est parti. Il ne bougeait pas et restait dans sa loge. Par contre, j'ai eu un stagiaire extra. Je lui disais une chose et quand je lui reposais la question, il savait tout de suite me répondre. J'adore encadrer les jeunes gardiens mais il faut être motivé. C'est impossible de faire ce métier la montre en main."*

"Ce qui m'intéresse, c'est transmettre ce que je sais de mon métier. J'ai un emploi-jeune avec moi. On s'entend bien, ça soulage de certaines tâches. On a les mêmes goûts, la même façon de voir le travail".

✘ Déontologie

Si les gardiens tiennent à leur autonomie, il n'en demeure pas moins qu'ils ont le sentiment d'appartenir à une même communauté de métier. La recherche de nouvelles responsabilités et le désir de "monter en compétence" se traduit par la volonté d'échanger entre collègues, voire de codifier les pratiques.

"Une fois par mois, on se rencontre avec les autres gardiens. On essaie d'avoir des méthodes de travail communes. J'espère avoir de nouvelles attributions à l'avenir. J'aimerais bien suivre les travaux dans le cadre

des réha ou mieux connaître les règles d'attribution. Je resterai tant que mes responsabilités augmenteront".

"Au niveau travail, on est indépendant. On ne se connaît pas entre agents de proximité, ça manque".

"A une époque, on se rencontrait entre gardiens pour l'encaissement des loyers. Il y avait une rencontre spontanée qui n'a plus lieu. C'est bien d'avoir des contacts".

✘ L'apprentissage du risque

Toutefois, la proximité avec le locataire, l'importance du service rendu peuvent générer un sentiment latent d'insécurité.

Ainsi, le risque professionnel fait l'oeuvre d'un véritable apprentissage. Si le risque lié au métier n'est pas nié, il est présenté comme un passage quasi obligé voire comme une expérience enrichissante.

Dans certains cas, le rapport de force entretenu à un moment donné avec certains habitants est présenté comme un véritable rite initiatique.

"J'habite sur place. La journée, je ne suis pas chez moi, ils viennent insulter ma femme. C'est vraiment stressant. On a des insultes, des agressions alors qu'on fait plus que nos heures. Les gens croient qu'on ne paie pas le loyer alors que je paie les charges".

"Mon stress, c'est l'impuissance à réagir. A force d'être sollicité, c'est usant. On est obligé de répéter, c'est fatiguant. Les dégradations, les abus, on nettoie et deux heures après, c'est saccagé. Ils font leurs besoins, c'est déprimant. Des fois, c'est à la limite de les frapper. Faut pas avoir peur. C'est en groupe que ça se passe. Quand on les connaît mieux, ça va. On leur fait croire qu'on les connaît bien, comme une famille".

"J'ai habité 7 ans sur le secteur. Ça se passe bien quand les locataires vous rencontrent avec le sourire. Si on vous braque, vaut mieux tourner les talons pour éviter le pire. J'ai eu 21 jours d'arrêt de travail après une agression, mon appartement a été cambriolé. A l'époque, j'étais dépressif, on appelle cela le stress professionnel maintenant. Après mon agression, je suis revenu au même poste. Si j'étais parti, ça laissait la porte ouverte à tout".

"Il y a beaucoup de délinquance, de dégradations, dans

mon quartier. Je loge sur le secteur. Avec le temps, on me dérange un peu moins. On a toujours peur aux repréailles quand on ne fait pas un service. Ils pensent qu'on a un loyer gratuit et qu'on doit intervenir 24 heures sur 24. J'ai eu des menaces verbales, mon véhicule endommagé".

Tableau synthétique de l'identité professionnelle du gardien

Indicateurs	Gardiens
Relation	Echanges professionnels avec autres gardiens
Collectif	Contacts ponctuels avec chargés de clientèle (agence) et techniciens
Autorité	Recherche de l'autonomie Acceptation du principe hiérarchique vis-à-vis du chef d'agence ou d'antenne
Mobilité	Limitée ou bloquée
Innovation	Mise en place d'animations Invention du service le mieux adapté
Valeur	Paix dans la cité Respect du travail réalisé
Implication	Forte implication personnelle, motivation
Synthèse Identité	Professionnel de service public

Les chargés de clientèle et gestionnaires, les professionnels de la relation de service

☒ Polyvalence

L'intérêt porté au travail s'exprime à travers la diversité des tâches réalisées. Il s'agit d'être à la fois polyvalent et réactif face aux problèmes rencontrés. Le contact direct avec le locataire suppose de savoir adapter des règles générales aux cas particuliers des locataires. Si cette polyvalence est un enrichissement indéniable du travail, elle peut cependant devenir particulièrement lourde lorsque les demandes augmentent sans cesse.

"La fonction de chargé de clientèle comprend la maîtrise de trois filières : technique, gestion locative et recouvrement. Le chargé de clientèle est très polyvalent, le plus dur, c'est la gestion locative, c'est très dur et très ennuyeux."

"Sur le terrain, c'est le système D. On s'arrange (...). Le gestionnaire, c'est l'interlocuteur du locataire, je suis là pour 418 locataires (...). Le gestionnaire doit être capable de faire le pompier de service dans les antennes, le locataire nous dicte notre travail, il faut être réactif, on a le client en face".

"Le travail de gestionnaire, c'est simple mais très varié. Il faut connaître les dégâts des eaux, les décrets sur les charges récupérables, les travaux, la technique, le FSE, la TVA".

☒ Le stress professionnel

Ce souci du locataire occasionne souvent une surcharge de travail, voire du stress. Le traitement individualisé de la demande requiert de traiter au cas par cas les réclamations du public tout en réalisant les fonctions administratives du recouvrement ou de la gestion locative. Beaucoup des chargés de clientèle (ou gestionnaires) ont évoqué le stress généré par le traitement tout azimut des demandes.

"Dans notre antenne, toutes les personnes qui se sont occupées de l'accueil ont craqué à tour de rôle. Toute l'insatisfaction du public se tourne vers l'accueil. En moyenne, on reçoit 80 personnes par jour, 135 en cas de pic (...). Il y a beaucoup d'arrêts maladie, on est en permanence surbookés et en retard, on est débordé".

"On est très stressé car on répond à tous les locataires. On a un système d'accueil ouvert, on répond à toutes les

Des métiers en quête d'identité

demandes mais on perd en qualité d'écoute. Notre charge de travail augmente constamment, mais personne ne l'écoute".

"Quand on fait ce métier, le stress est permanent, la polyvalence fait qu'on a l'impression que notre travail n'est ni rigoureux, ni bien fait".

La difficulté de la fonction redouble lorsque l'antenne ou l'agence représente la seule institution encore présente dans les quartiers. A la surcharge de travail peut en effet s'ajouter la peur de se faire agresser ou les violences verbales des locataires.

"Je suis sur une antenne très difficile. Les forces de l'ordre n'entrent plus dans les quartiers, les animateurs de rue ont démissionné. Un gardien s'est fait agresser il y a peu de temps et on a du mal à en recruter un nouveau".

"S'il y a du stress, c'est celui de l'insécurité. Notre chef d'agence est passé à la télé pour parler des dégradations ; le lendemain, ils ont dégradé une autre entrée pour se venger".

❑ Mixité sociale

Les valeurs véhiculées par les chargés de clientèle se déclinent autour de l'équilibre des quartiers et de la mixité sociale. On peut relever une différence notable entre l'idéal gestionnaire véhiculé au siège et les soucis des salariés des antennes. Si d'un côté, l'on recherche la vacance et la diminution des impayés, de l'autre, on recherche avant tout à maîtriser le peuplement des quartiers.

"Le service clientèle a des consignes pour louer, pour avoir peu de logement vacants, mais bon. Moi, la vacance, ça ne m'inquiète pas, ce qu'il faut c'est sauver les quartiers".

"On a des objectifs liés aux impayés et à la vacance, si on veut faire de la mixité et éviter de tomber dans le ghetto, on préfère laisser des logements vacants (...). J'ai deux impératifs, l'économique et le social, il faut tenir les bouts".

❑ L'équipe de travail

L'ambiance de travail constitue la contrepartie indispensable aux difficultés rencontrées sur le terrain. Le rapport aux collègues permet en effet de supporter plus facilement les agressions des locataires et de faire face également aux changements fréquents de chefs d'agence. Tout se passe comme si les agressions externes

permettaient de solidariser d'autant plus les membres de l'équipe de travail. De surcroît, le rapport égalitaire entretenu avec les collègues de travail s'exprime à travers des références communes et le souci d'entraide.

"Heureusement, il y a une bonne équipe, c'est ce qui me fait rester et tenir le coup. J'ai vu passer 7 chefs d'antenne en 5 ans, alors j'ai appris à me serrer les coudes avec les collègues. Gardiens et chargés de clientèle, on se sent proches et égaux, on a les mêmes références. Quand on voit l'un de nous qui dérape, on l'aide. On fait souvent des repas entre nous".

"Il y a une super ambiance dans mon antenne. On rigole beaucoup. Une mauvaise ambiance, dans ce même secteur, ça serait invivable. C'est un peu Fort Alamo. Il n'y a aucune institution autour de nous. On est soudé, attentionné. La personnalité du chef d'antenne est très importante, ça joue beaucoup".

"Il y a une bonne ambiance dans l'agence, chacun a sa personnalité mais ça ne pose pas de problème".

Tableau synthétique de l'identité professionnelle des chargés de clientèle (gestionnaires)

Indicateurs	Chargés de clientèle
Relation	Interface avec le locataire. Contact permanent avec l'extérieur
Collectif	Equipe de travail
Autorité	Jugement des pairs et locataires
Mobilité	Parcours professionnel
Innovation	Adaptation de la règle, polyvalence adaptative
Valeur	Mixité sociale. Equilibre des quartiers
Implication	Stress professionnel
Synthèse Identité	Professionnel de service public

Les gérants : du modèle professionnel à "l'entrepreneuriat de quartier"

▣ La richesse des rapports professionnels

Les nombreux contacts entretenus avec les partenaires internes constitue un élément essentiel du métier de gérant. Trois types de relations professionnelles sont le plus fréquemment citées par les gérants :

- les rapports avec les gardiens,
- les relations entretenues avec les "collègues",
- l'inscription dans une "équipe de travail".

Avec les gardiens ou gardiens d'immeuble, le gérant évoque fréquemment les difficultés rencontrées pour trouver le management le mieux adapté à la personnalité du gardien. La difficulté redouble quand on connaît la diversité des parcours professionnels et personnels des gardiens. En fonction du contexte, il s'agit pour le gérant de "coacher" l'équipe de gardiens à l'image d'un entraîneur professionnel, dédramatiser des situations de stress ou tout simplement écouter et comprendre le vécu du gardien.

"A un certain moment, les agents de proximité ont des humeurs (...). On essaie d'intervenir pour décompresser le secteur".

"Ce qui m'a frappé dans ce métier, ce sont les relations avec les gardiens. Ils sont très privilégiés par rapport à ce que j'ai vu avant (...). Pour mettre quelque chose en place avec eux, c'est très lourd, ils veulent garder leurs acquis".

"Mes garçons, les agents de proximité, je les vois tous les matins, je ne veux pas qu'ils soient seuls dans leur coin".

"Les agents de proximité qui travaillent depuis 15 ans ont des a priori. Les mentalités évoluent moins vite, ils ne comprennent pas qu'ils n'ont pas à juger le client mais le servir. Ça se comprend, ils ont été livrés à eux-mêmes pendant longtemps. Maintenant, ils sont encadrés, je les vois 1 à 2 fois la semaine".

L'évocation de l'équipe de travail est particulièrement importante. L'ambiance ressentie dans la gérance, l'antenne ou l'agence représente la contrepartie indispensable aux problèmes rencontrés avec les locataires (agressions verbales et physiques, problèmes de voisinage, dégradations).

Tout se passe comme si la constitution d'un collectif fort permettait de mieux supporter l'hostilité ponctuelle des locataires. La solidarité, la cohésion, l'égalité sont les 3 piliers du collectif de proximité. La personnalité du gérant est de ce point de vue essentielle au respect de ces trois principes de régulation. Sans pour autant représenter le leader, le gérant participe à la bonne marche de l'équipe de travail.

"En antenne, l'ambiance de travail est très bonne, les gens sont très solidaires".

"Dans l'antenne, les relations avec les collègues se passent bien ; entre gérants, il y a une bonne cohésion".

"Je suis responsable d'une équipe de 9 personnes (...), j'aime bien travailler en équipe ; j'essaie de ne pas commander et de toujours protéger les membres de l'équipe par rapport au locataire. C'est important. La considération des gens avec qui l'on travaille, j'y tiens. C'est du personnel exposé et sensible".

Enfin, les relations entretenues avec les collègues de travail, les échanges professionnels participent à consolider l'intérêt porté au métier. Il est particulièrement intéressant de relever l'importance des contacts noués entre gérants. Nombre de gérants ont évoqué le soutien qu'ils ont trouvé parmi leur collègues quand ils sont "entrés en gérance". Les notions de conseil, de "coup de main", d'entraide sont souvent évoqués chez les gérants.

La transmission d'homme à homme de pratiques non codifiées est particulièrement importante. Ainsi, les échanges professionnels, la recherche de méthodes communes sont très appréciés des gérants confirmés.

"Quand je suis arrivé, j'ai demandé du secours, j'ai pu compter sur mes collègues, ça soulage de la surcharge de travail".

"Entre gérants de proximité, on essaie de faire un repas pour maintenir le contact, on discute des problèmes, c'est à notre initiative, personne ne nous l'a demandé".

"On se rencontre une fois dans le mois en gérants. Au début en gérance, c'était dur, si j'avais pas appelé mes collègues, je ne m'en serais pas sorti. On était 3 - 4 gérants à fêter le 1^{er} de l'an ensemble, les femmes se côtoient."

"On se réunit entre gérants pour mettre en place des méthodes de travail communes. On fait cela une fois par mois".

Des métiers en quête d'identité

❏ Le budget, cadre indépassable du travail

Le budget est un élément essentiel du métier. Certes, le budget confère une autonomie relative au gérant, mais il le contraint à adopter résolument le point de vue du gestionnaire. Cet élément participe à cadrer de façon précise le cadre du travail. Bien souvent, il s'agit pour le gérant de ne dépasser en aucun cas le budget alloué. Le strict respect du budget alloué constitue en effet la preuve d'une bonne maîtrise du secteur.

"On ne peut pas tout résoudre, il faut rester dans le cadre du budget. Souvent, on a peur des urgences, les portes qui coïncent passent après. Lorsque vous arrivez au 4^{ème} trimestre, vous faites l'urgence de l'urgence".
"La charge de travail fait qu'on n'a pas le temps d'approfondir les choses et d'aller chercher (les infos). Par exemple, je fais mes budgets et je n'ai pas eu le temps d'aller voir les gardiens suffisamment (...). J'ai pris les urgences à traiter pour l'année prochaine et voilà".
"Entre gérants, on a tous le même programme. On a notre budget, c'est à nous de faire le maximum de travaux avec l'enveloppe. Tous les mois, avec M. X, on avait le relevé des dépenses par secteur, ça créait une compétition entre nous".

Dans certains cas, l'allocation d'un budget propre permet au gérant de répondre au mieux à la spécificité du terrain. L'appréciation des besoins est ainsi laissée à sa seule appréciation. Cette notion de "libre arbitrage" conforte l'intérêt porté au locataire. La marge budgétaire, quand elle existe, autorise à dépasser la fonction de bailleur et à développer la notion de service.

" Sur mes 500 logements, j'ai un budget propre pour les réparations. Ça me permet d'être autonome. "
"Plus que le locataire, j'ai le souci du client. Je dispose d'une marge de manoeuvre pour aller au-delà de la réglementation. J'ai un budget pour les petits travaux, pour l'entretien ou pour fidéliser le client".
"Sur mon budget, j'ai une marge de manoeuvre pour faire des travaux ou soutenir un projet".

❏ La richesse du travail, premier motif de satisfaction

La diversité des tâches réalisées dans une journée est, pour le gérant, le premier gage de satisfaction. Même si certains se concentrent plus que d'autres sur des

fonctions purement techniques, tous évoquent la richesse du travail exercé. Dans certains cas, en l'absence de promotion envisageable, c'est bien cette diversité qui fonde l'intérêt porté au métier.

"Mon activité ? Tourner dans les cités, les relations clients, les problèmes de voisinage, les permanences, les états des lieux, les réunions avec les locataires, la gestion du budget, les bons de commande, les réunions avec les agents de proximité. C'est très diversifié, mon poste me satisfait".

"Je travaille en lien avec les locataires, je suis présente sur le terrain à 90%. Les activités du gérant ? L'accueil des locataires, le rappel des règles, le suivi des impayés".

"On se sent mieux depuis un an. On passe nos commandes et en face, les gens sont intéressés. On est mieux reconnu au siège. Aujourd'hui, je travaille avec le technique, les attributions, le contentieux, la gestion. On est dans un tout".

L'évolution continue du métier est un élément important de motivation et d'émulation. Les responsabilités nouvelles sont vécues comme la reconnaissance des compétences de terrain. La recherche de nouvelles fonctions et l'approfondissement du métier participent à inventer localement un nouveau rapport au locataire. On passe véritablement d'une notion de pure gestion des aléas techniques à l'invention d'un nouveau service territorialisé.

"Mon métier a énormément évolué. En 1983, on faisait le gros entretien, les sinistres, les gros travaux, c'était technique. En 1986, on nous a demandé de faire les états des lieux, de traiter les troubles de voisinage et de faire le suivi des réclamations. Depuis, je m'occupe des relations clientèle et de la conduite de chantier".

"Notre métier est de plus en plus diversifié. A l'origine, la base c'était la partie technique, mais on fait un peu de social, d'économie avec le pré-contentieux, les assurances hors sinistres".

"On a une profession qui exige de s'adapter vite. Il faut avoir une bonne culture générale, le sens du dialogue et un minimum de culture technique".

"Le métier est très intéressant mais je sais que je suis bloqué du point de vue de l'évolution. J'ai acquis

beaucoup de compétences et je ressens presque la routine. La routine, ça me dérange, j'attends aujourd'hui des missions supplémentaires".

❑ Des fonctions d'interface

Ainsi, on peut difficilement se représenter le métier de gérant sans faire référence aux partenariats, plus ou moins réussis, engagés avec les acteurs locaux. Force est de constater que ces tentatives ne se font pas sans mal. Si les rencontres sont fréquentes avec les assistantes sociales, la CAF, le CCAS, la police, les élus locaux, les projets émergent difficilement. Pour le gérant, il peut être difficile de se positionner en dehors de la stricte fonction de bailleur lorsque la ligne de la direction en matière de mission sociale n'est pas clairement définie.

"Sur les secteurs, on a une bonne marge de manœuvre. On travaille avec les mairies, les CCAS, les assistantes sociales, les entreprises. C'est très riche. On essaie de travailler avec les associations de quartiers, les maisons de quartier pour animer tel ou tel secteur. Avant, on essayait de le faire nous-mêmes, maintenant, on finance, c'est plus facile".

"Je travaille beaucoup avec les éducateurs de rue, j'ai besoin d'eux et c'est réciproque. On connaît mieux la clientèle, ils font des permanences, ils ont un car podium près du point accueil. On a des contacts téléphoniques réguliers (...). Au centre Jean Vilar, on participe à des réunions d'associations qui essaient de lutter contre la violence".

"Avec les entreprises externes, on a mis en place une charte qualité. Sur des opérations de déco intérieure, on remet une fiche aux locataires. Ils doivent porter une appréciation sur les travaux. Tous les trois mois, on réunit les entreprises et on leur remet les notations des locataires".

"Avec la mairie, on des réunions de crise sur des sites sensibles. On rencontre la police, la CAF, la DISSS mais il n'y a pas grand chose derrière. Quand ça bouge au niveau d'un quartier, ça vient d'en haut, jamais du terrain. Ça se joue entre le maire et notre directeur. C'est un manque de confiance des élus vis-à-vis de nous".

Enfin, le rapport à la mission génère chez les gérants des avis des plus contrastés. En fonction des parcours personnels, la mission de logement social s'apparente pour les uns à l'idéal de mérite républicain ou à la contrainte de plus en plus forte de "gestion sociale".

"Le logement social, c'est un logement de passage pour des jeunes couples ou définitifs pour des retraités. Il y a des gens qui ont des moyens et qui économisent pour se faire des vacances, des gens qui gravitent autour de nous qui font des économies. Ils n'ont pas la mentalité, c'est aussi un collectif où il faut participer au mieux-être des personnes les plus défavorisées, c'est la démocratie du logement".

"Indépendamment de la société, dans le mouvement associatif, je mets toujours au centre l'enfant (...). En Algérie, j'étais une personnalité locale, ex sportif, on a créé une école sportive (...). On a créé une émulation pour embellir les quartiers".

Sans citer tous les points de vue recueillis chez les gérants, on peut souligner la difficulté rencontrée pour se positionner face à la mission du logement social. Il existe en effet un hiatus entre le fait de vouloir rendre un service de proximité, quasi personnalisé et répondre à une demande sociale exponentielle.

"Il y a beaucoup de gens qui attendent de nous un rôle social, on a déjà beaucoup à faire; il faut améliorer le patrimoine, on ne peut pas être partout. J'ai le sentiment qu'on nous prend pour la police, pour l'assistante social, pour un bailleur social, pour tout. On ne peut pas tout offrir. Les assistantes sociales rencontrent des cas de gens qui ne vont pas chercher du travail et qui attendent de nous qu'on leur en trouve".

"Le traitement de l'information est de plus en plus rapide mais le locataire ne le perçoit pas forcément. Plus on s'améliore, plus les besoins sont pressants. On est l'interlocuteur privilégié. Sur les maltraitances d'enfants, on se décharge sur nous. C'est la rançon de la gloire de la proximité".

"Mission sociale. Voilà un joli mot. Ce qui m'attriste c'est que le bailleur social doit régler tous les maux de la société (...). On prend de plus en plus le relais des métiers sociaux de base".

Des métiers en quête d'identité

Tableau synthétique de l'identité professionnelle du gérant

Indicateurs	Gérant
Relation	Affectives et professionnelles avec collègues des travail et gardiens.
Collectif	Souci de l'équipe de travail
Autorité	Animation de l'équipe
Mobilité	Réduite
Innovation	Goût du challenge - Recherche de nouvelles responsabilités
Valeur	Service de proximité - Respect du client Citoyenneté et mission sociale
Implication	Forte
Synthèse Identité	Modèle mixte. Professionnel et entrepreneuriat social

Les chefs d'antenne : l'entrepreneuriat de territoire

❑ Le coaching des équipes

Le sens de l'équipe est l'une des caractéristiques communes aux chefs d'antenne ou d'agence. La bonne entente au sein de l'agence ou de l'antenne est vécue comme un point important. Pour le chef d'agence, il s'agit bien de coordonner et de rassembler dans un même esprit des métiers bien différents. Sans parler "d'esprit de chapelle", il faut noter cependant que la personnalité du chef d'agence participe à donner le ton des relations dans l'équipe. Si l'entente cordiale règne dans 90% des cas, inversement de mauvaises relations génèrent un rapport aux autres quasi cauchemardesque. Ainsi, nombre de chargés de clientèle ou gardiens ont

évoqué la "valse" des chefs d'antenne pour décrire la difficulté du métier. En d'autres termes, la mobilité est forte chez les chefs d'antenne.

"J'anime un groupe de travail sur le sentiment d'insécurité avec les gardiens, chefs d'antenne et les gestionnaires. On m'a proposé de le faire. Le sujet a été différent : la sécurité, on a mauvaise conscience car les habitants et la municipalité voudraient qu'on résolve des problèmes qui ne viennent pas de nous. Le gardien ont souvent mauvaise conscience face à ces problèmes. En fait, j'alimente une réflexion, le problème prend du relief".

"Dans l'antenne, je n'ai pas de problème de management. Certains agents n'ont pas le goût à faire leur travail, donc c'est difficile de les amener à faire leur travail mais sinon, je n'ai pas de conflit de personnes. C'est très perturbant pour une équipe".

De surcroît, la protection quasi "maternelle" des équipes de terrain fait partie intégrante de la fonction de chef d'agence. Face à la difficulté des situations locales (agressions verbales ou physiques des agents, insécurité, réclamations), il s'agit bien de soutenir une équipe prise dans des injonctions contradictoires. En effet, les orientations prises au siège peuvent entrer en contradiction avec les besoins ressentis en "front office". Pour le chef d'antenne, il faut dès lors défendre la spécificité d'un territoire et traduire les contraintes rencontrées par l'équipe de terrain.

"Ma fonction ? Manager une équipe de trois chargés de clientèle et sept gardiens, vérifier les procédures, éviter les loupés (...). Le travail en équipe est assez bon, je suis toujours présente pour les gens qui travaillent avec moi." "C'est dur la proximité et il faut aussi protéger le personnel. On a affaire à une population qui vient soumettre la totalité de ses problèmes. Il faut écouter, comprendre la nature des difficultés, accepter de se faire engueuler sur l'insécurité. On ne peut pas être tout seul dans cette affaire-là".

❑ Le projet au service de l'innovation sociale

La recherche d'innovation se traduit par la volonté de contribuer au développement du territoire. La notion de services de proximité, l'insertion par l'économique font partie des voies privilégiées par les chefs d'antenne.

L'attention portée aux jeunes des quartiers se traduit par le souci de développer l'emploi à l'endroit même où ces jeunes résident. Dans d'autres cas, c'est le suivi de ces jeunes et de leurs familles qui se substitue à l'insertion par l'économique. Dans tous les cas, il s'agit d'imaginer des solutions, construire un projet pour canaliser de graves problèmes sociaux.

"J'ai la chance d'avoir la zone franche. C'est une expérience intéressante car le secteur du logement est très réglementé, on voit des entreprises qui viennent et qui ont des services qui ont un sens pour le quartier, par exemple des sociétés de gardiennage et de sécurité qui embauchent des jeunes de la cité. Les créations d'emplois, au niveau local, ça se voit".

"On doit exercer un contrôle social. J'étais un peu révolutionnaire quand j'étais jeune, je sais ce que c'est la révolte. Si le jeune se positionne en victime, on a un retour immédiat. Il faut savoir distinguer le rôle de la police et celui du bailleur. On ne peut pas exclure les jeunes, il faut les aider à devenir citoyen (...). J'ai remplacé des gardiens par des jeunes du quartier par le biais d'une association. Beaucoup deviennent des repères pour d'autres après nous avoir embêtés".

"A mon niveau, sur le terrain, j'essaie de faire travailler des jeunes l'été. Avec les partenaires, on essaie d'organiser des festivités, des tournois sportifs, de gérer les relations avec les services de police. On a la chance d'avoir un commissariat sur le site, on travaille avec eux pour voir l'évolution des jeunes connus mais en fait, on se sent désarmés par rapport à l'ensemble des problèmes. Des solutions existent mais elles sont globales. Au niveau de la municipalité, les emplois-jeunes, c'est un peu fictif, c'est de la rigolade".

❑ L'art difficile du partenariat et de l'interface

L'interface avec les acteurs locaux est souvent évoquée comme un art délicat. Si les projets de type contrats de ville, contrats d'agglomération, CLS ne manquent pas, nombre de chefs d'antenne évoquent la difficile orchestration des actions.

"Le partenariat, il pourrait s'améliorer et être plus efficace (...). Il y a des moments où on a l'impression de se renvoyer la balle. Sur la vie d'un quartier, on est 15 à

discuter. On travaille le plus souvent avec la ville ou des annexes de la ville, les maisons de quartier, les travailleurs sociaux, la police. On a au moins une réunion par semaine".

"On répond aussi aux réunions des mairies sur l'insécurité, avec d'autres bailleurs, des élus, des représentants de la police, des assistantes sociales, des locataires et des co-proprétaires".

"On essaie de faire vivre un partenariat ; à X, il y a un contrat local de sécurité mais on n'en voit pas la couleur. Ça venait des pouvoirs publics au départ. On a vu la prévention ne pas travailler avec certains interlocuteurs, avec les collèges, les écoles, la justice. Chacun se retranche derrière sa déontologie et les choses ne sont pas prises en charge".

❑ Mission sociale contre service social

De plus, la mission de logement social défendue par le chef d'agence se heurte fréquemment à la logique de service social soutenue par les assistantes sociales. Force est de constater que ces deux logiques ont du mal à cohabiter. Tout se passe comme si la défense de la mission, déclinée sur un territoire donné (la cité, le quartier, la commune), entraine en contradiction avec la défense individuelle du locataire.

"Avec les assistantes sociales, on ne s'entend pas. Pour elles, c'est nous les méchants, ça se passe mieux avec les éducateurs qui travaillent sur le terrain (...). Mais ils disent que c'est très dur aussi".

"On reproche aux assistantes sociales de se retrancher derrière leur déontologie. On voudrait qu'elles nous disent comment va telle famille (...). Et puis, on est des bailleurs, on a une politique de peuplement, un constat sur les problèmes sociaux. On fait très attention aux nouveaux entrants, on veut tirer vers le haut et les assistantes sociales aident la misère du monde et veulent les loger (...). On n'est pas du même côté, on a des impératifs de gestion, elles sont du côté des besoins de la population démunie".

Des métiers en quête d'identité

❑ Des objectifs de rentabilité

Enfin les objectifs de rentabilité font partie intégrante du métier de chef d'antenne. Ils constituent un élément incontestable de crédibilisation aux yeux des dirigeants. Tout comme l'entrepreneur individuel, le chef d'agence entre dans des logiques combinant politique commerciale, financière et budgétaire.

"Pour mes T3, je cherche des jeunes travailleurs qui ont une image neutre par rapport au logement".

"Quand on livre les logements neufs, il faut trouver les arguments, parce que le privé fait aussi bien. Ceci dit, la demande est très forte parce que l'on n'a pas beaucoup de logements. Il y a un travail à faire sur le montant des loyers".

"On est obligés de rentabiliser. On doit développer des logiques plus commerciales, on doit trouver des arguments de vente, on rencontre des difficultés. Il faut tenir compte des problèmes de la société, être vigilants sur l'éclairage, le rôle des gardiens..."

Tableau synthétique de l'identité professionnelle du chef d'antenne

Indicateurs	Chef d'antenne
Relation	Souci de l'équipe, coaching
Collectif	Pas d'inscription dans un collectif fort
Autorité	Démonstration de leadership
Mobilité	Forte et subie
Innovation	Partenariat externe Souci du développement local Mise en œuvre de projets
Valeur	Rentabilité financière Performance économique et mission sociale
Implication	Forte
Synthèse Identité	Entrepreneuriat de territoire

Conclusion : des identités professionnelles en quête de métier

L'ensemble des activités exercées dans le secteur Hlm est source d'une forte différenciation identitaire. Le classement des fonctions et des métiers repérés fait apparaître :

- une identité réglementaire,
- une identité communautaire,
- une identité entrepreneuriale,
- une identité de mobilité,
- une identité professionnelle,
- une identité professionnelle de service public.

Parmi les métiers du logement social, il faut souligner que certaines fonctions n'ont pu être clairement définies au regard des identités professionnelles. C'est le cas par exemple des dirigeants d'entreprise Hlm, des métiers dits transversaux (informaticiens, sociologues, chargés de communication...), emplois-jeunes.

En ce qui concerne les dirigeants, l'un des biais de l'enquête est lié à la nature des entretiens. Les dirigeants se sont attachés à décrire l'organisme sans pour autant décrire leur vécu quotidien. Ce point méritera probablement un investissement supplémentaire au cours de la restitution de la recherche.

Pour les emplois-jeunes, les configurations sont très diverses. Elles sont déterminées par l'insertion ou non dans les équipes de travail, la nature des fonctions exercées, le niveau de qualification...

Enfin, les métiers transversaux sont dans des logiques semble-t-il très individuelles, liées à la dynamique du projet. L'un des réflexes serait de les associer au modèle de la mobilité mais les données objectives recensées dans les entretiens n'ont pas permis un tel rapprochement.

Une dynamique professionnelle dominante est en tension fréquente avec des replis communautaires, des isolements réglementaires ou des tendances à la mobilité. De ce fait, les organismes Hlm vivent un réel problème de cohésion sociale. L'analyse des identités professionnelles a fait apparaître neuf métiers distincts répartis dans les six modèles de référence.

La permanence du modèle professionnel de service public

L'on retrouve dans le modèle professionnel de service public les chargés de clientèle, les gardiens dits "engagés" et le service recouvrement.

Positionnés sur des fonctions d'interface, ces métiers sont dans l'invention continue de pratiques adaptées aux spécificités des locataires. Si le stress professionnel et l'angoisse du face-à-face font partie intégrante de la profession, l'autonomie, l'esprit d'équipe et la variété des tâches représentent des contreparties positives. Il faut d'ailleurs noter que la reconnaissance est une attente très forte des professionnels inscrits dans ce modèle. La formalisation du savoir-faire acquis dans l'invention quotidienne cristallise en effet nombre de demandes.

La persistance des modèles du retrait

☒ Le modèle réglementaire

Les "gardiens ménage", les comptables et les ouvriers sont dans ce modèle. Essentiellement marqué par le retrait, il se caractérise par un sentiment d'isolement. Isolement du service comptable face au puissant pôle technique ou de la gestion productive, isolement des gardiens cantonnés dans la répétition des tâches ménagères, isolement des nouveaux ouvriers face à la communauté des anciens. L'absence de perspectives d'évolution personnelle redouble l'attachement porté au respect des horaires ainsi que le sentiment de travailler dans un secteur protégé des aléas de la concurrence et du marché. L'attachement aux conditions de travail est dès lors la composante indépassable de l'activité professionnelle. La demande de règles précises peut dès lors redoubler quand il s'agit de défendre son statut, son poste ou son métier. Dès lors, tout changement se doit d'être strictement organisé et décrit précisément.

☒ Le modèle communautaire défensif

Les ouvriers les plus anciens dans le métier sont dans ce modèle. Attachés au métier d'avant et "condamnés" depuis une dizaine d'années à devenir polyvalents, les ouvriers se replient sur des valeurs de type défensives. C'est également le cas des conseillères sociales, dont le

métier fortement valorisé il y a quelques années est à présent soumis aux objectifs de rentabilité financière.

L'émergence de nouvelles identités

☒ Le modèle de la mobilité

Il concerne essentiellement les chargés d'opération pour qui l'évolution personnelle ne peut passer que par le départ dans une autre entreprise. On peut faire l'hypothèse que la conjoncture favorable du bâtiment ouvre des perspectives aux jeunes chargés d'opération. De souche professionnelle, ce modèle reste marqué par la volonté d'approfondissement du métier, d'enrichissement continu et de transmission d'un savoir-faire matérialisé dans la maîtrise des normes et du respect de la qualité.

☒ L'entrepreneuriat de mission

L'une des caractéristiques assez nouvelle mise à jour dans la recherche est l'émergence du modèle entrepreneurial chez les chefs d'antenne, les chefs d'agence et les gérants. Celui-ci se traduit à travers de nombreux partenariats externes, le souci de s'inscrire dans une dynamique territoriale, la volonté de maintenir une cohésion forte au sein des équipes de terrain. Si ce modèle est émergent, il est également fragile du point de vue de la pérennisation des acquis. Souvent, la pérennité et la cohésion de l'équipe sont au prix du sacrifice du leader ou du chef. Se pose ainsi la question cruciale de la construction d'une légitimité au niveau intermédiaire de l'organisation. En d'autres termes, concilier le niveau local du territoire et les exigences du siège constitue un exercice des plus périlleux.

Des métiers en quête d'identité

La faiblesse du modèle professionnel

Le modèle professionnel est pour l'heure un modèle instable. Les agents de gestion locative et les techniciens sont dans cette dynamique. Il sont dans un processus visant la mise en place de normes et procédures liés à la qualité de service. L'on est bien en présence de métiers "en mouvement" dont l'objectif est l'approfondissement du métier. Cet élément est

particulièrement fort chez les agents de gestion locative pour qui la pratique se joue dans la mise en oeuvre d'outils commerciaux adaptés aux spécificités du logement social. Chez les techniciens, le modèle identitaire est en mouvement : l'on quitte la référence au service public en même temps que se développe le discours sur la qualité. Au référentiel "usager" se substitue le référentiel "qualité".

Récapitulatif du nombre d'entretiens comptabilisés par métier

	Gardiens 1	Gardiens 2	Chargés clientèle	Gérant	Chef antenne	Ouvriers	Technicien	Chargés d' opérations	Contentieux	Compta- bilité	Gestion locative	Dirigeant
Sodinef	x	x					x			x	x	x
Aquitanis		x	x		x		x			x		x
Aiguillon				x				x	x		x	x
Opac 54	x	x	x			x	x				x	x
Angers Habitat		x		x		x	x	x	x		x	x
Opac Val de Marne		x	x		x	x	x	x		x		x
St-Nazaire Habitats	x		x	x	x		x	x	x		x	x
Habitat 29	x			x		x	x	x	x	x	x	x
Emmaüs Habitat	x	x			x							x
Opac 75	x	x		x			x		x	x		x
Opac 69							x		x		x	
Troyes Habitat	x		x	x		x	x	x	x	x	x	x
Opac 62		x	x			x	x	x	x		x	x
Total	15	18	11	15	10	9	18	8	11	10	13	

Les types identitaires

Le retrait

	Modèle communautaire défensif	Modèle réglementaire
Relation	Affectives avec collègues Relations de travail	Isolement dans le poste, réduites au service
Collectif	Corps de professionnels Esprit d'équipe	Cloisonnement du service Pas d'inscription dans le collectif de l'entreprise
Autorité	Respect de l'expérience et de l'ancienneté dans le métier	Recherche du contrôle hiérarchique Respect des règles formelles
Mobilité	Evolution bloquée	Mobilité horizontale et verticale réduite
Innovation	Attachement au métier d'avant Peur face à la polyvalence	Formation sur outil de travail Respect du travail prescrit
Valeur	Qualité technique Le rapport au métier L'entreprise comme maison ou famille	Egalité de traitement Préservation du poste Conditions de travail Emploi cadré
Implication	Attachement à la "maison" Frustration professionnelle Repli sur les acquis d'avant	Repli sur procédures Souci du travail de qualité et/ou réalisé dans les délais
Exemples	Ouvriers Conseillères sociales	Comptables Employés d'immeuble

Des métiers en quête d'identité

Les types identitaires

L'équipe

	Modèle professionnel service public	Modèle professionnel
Relation	Echanges fréquents avec les locataires et l'équipe de travail	Fréquentes avec différents services Autonomie dans l'exercice du métier
Collectif	Solidarités de proximité avec l'équipe de travail	Solidarités offensives avec les collègues Importance de l'équipe de travail
Autorité	Chef animateur de l'équipe Auto-contrôle du groupe	Acquise avec l'ancienneté Leader professionnel
Mobilité	Réduite Manque de reconnaissance	Mobilité horizontale
Innovation	Suivi de la législation et adaptation de la règle Apprentissage du risque	Approfondissement du métier Invention de pratiques Développement des compétences relationnelles
Valeur	Dénégation du profit Qualité de service Egalité des locataires	Souci de transmettre le savoir-faire Arbitrage entre des injonctions contradictoires
Implication	Mobilisation sur objectifs quantitatifs	Forte si reconnaissance
Exemples	Recouvrement Agents de gestion locative Gardiens Chargés de clientèle	Gérants Agents de gestion locative Techniciens

Les types identitaires

Les pilotes

	Modèle entrepreneurial de quartier, de territoire	Modèle de la mobilité
Relation	Souci de l'équipe Coaching Rapports professionnels développés	Echanges professionnels fréquents externes et internes
Collectif	Pas d'inscription dans un collectif fort Protection de l'équipe Autonomie	Personnes ressources dans l'entreprise Réseau personnalisé Autonomie
Autorité	Leadership Mise en œuvre des techniques de management Refus du contrôle réglementaire	Direction générale Leader professionnel
Mobilité	Parcours individuel Mobilité intégrée au parcours	Intériorisée et fréquente Mobilité horizontale et verticale
Innovation	Goût du challenge Animation des partenariats externes Dynamique de projet	Expérimentation Prospective, souci de la qualité
Valeur	Locataire-client Service clientèle Rentabilité financière Performance économique et mission sociale (différente du service social)	Projet individuel Enrichissement des compétences par accumulation d'expériences
Implication	Forte Inscription dans un réseau personnalisé	Responsabilité individuelle
Exemples	Gérants Chefs d'antenne Chefs d'antenne	Chargés d'opération

Trois mondes sociaux en mouvement

La diversité des mondes sociaux en milieu Hlm

La dynamique des mondes sociaux Hlm

L'intégration de l'ensemble des résultats de recherches antérieurement exposées conduit à poser un diagnostic complexe des mondes sociaux présents dans les organismes Hlm.

Ce premier constat d'une véritable pluralité de dynamiques sociales de production incite à la vigilance sur le type de politique de gestion des ressources humaines à mettre en œuvre dans les organismes Hlm qui ne relèvent évidemment pas des mêmes indications de fonctionnements sociaux, sachant que par ailleurs les modalités de MS ne coïncident pas avec les catégories de statut : OPAC, OPHLM, SA.

Mais un second constat prenant en compte les évolutions de mondes sociaux repérables dans l'histoire des organismes étudiés propose un diagnostic plus approfondi de deux modèles souches des organismes étudiés. Il s'agit des modèles de communauté et de la bureaucratie évolutive dont les ressources humaines internes autorisent les acteurs à s'ajuster aux évolutions de leur environnement.

Un troisième constat nous emmène plus avant dans la réflexion sur l'avenir socio-économique des organismes Hlm. On observe en effet que nombreux sont les cas de changements vécus sur le mode de la crise ou de la crise jumelée avec la modernisation. En d'autres termes, l'invention du monde social d'avenir des Hlm n'a pas encore trouvé sa légitimité au travers des changements organisationnels et culturels engagés.

On verra ainsi que de telles observations approfondies ne contredisent pas vraiment les analyses de la pré-enquête ou celles des dirigeants, élaborées lors des séances de formation, puisque l'on avait déjà situé les principales tendances dans une double évolution de la communauté et de la bureaucratie vers la modernisation. Mais il faut bien reconnaître que cette analyse approfondie révèle l'importance des phénomènes de régulation de crise. De même, on y découvre le rôle de la bureaucratie évolutive comme véritable modèle souche des Hlm. Enfin, le monde dual

n'est que faiblement représenté dans toutes les analyses de Hlm. Cela semble bien confirmer l'absence d'organisations durablement divisées, en dépit de quelques rapports de domination vécus dans les cas de surcharge de travail ou de manque de participation aux décisions, par exemple des personnels de proximité dans le choix des attributions de logement.

Une grande diversité autour de trois types

Parmi les treize organismes étudiés, trois modèles se distinguent :

- le modèle de la communauté ;
- le modèle de la bureaucratie professionnelle ;
- le modèle de la crise.

☒ Le modèle de la communauté

Il se caractérise par une approche client du locataire, l'intégration de la contrainte concurrentielle aux différents niveaux de l'organisation, des structures fortement territorialisées, de la négociation entre acteurs et des identités professionnelles tournées vers le métier et la performance économique de l'entreprise. Deux organismes (une SA et un OPAC ont été classés dans le modèle de la communauté) mais l'on retrouve des indicateurs du modèle communautaire dans deux autres organismes en crise.

☒ Le modèle de la bureaucratie professionnelle

Il est marqué par l'ouverture des structures au locataire, la mise en place d'un service de logement de proximité, qui clive en partie le siège et les antennes, la forte recomposition des métiers traditionnels et une interrogation sur le sens de la mission. Cinq organismes (OPAC de plus de 100 salariés) ont été classés dans le modèle de la bureaucratie évolutive mais l'on retrouve également des indicateurs du modèle modernisé parmi ces cinq entreprises.

☒ Le modèle de la crise

Il se distingue par un repositionnement stratégique par l'introduction du marché dans une organisation auparavant protégée. L'organisation se développe par à-coups de façon sporadique sans que les salariés ne comprennent pourquoi. Les métiers traditionnels,

directement menacés par le changement peuvent entrer en conflit avec les métiers "en vogue". La crise se caractérise alors par de l'antagonisme entre anciens et nouveaux et une controverse majeure sur le sens de la mission. Cinq organismes ont été classés dans le modèle de la crise.

Ces cinq organismes avaient impulsé de façon rapide des changements organisationnels exigés par le repositionnement concurrentiel. L'un d'entre eux comporte des indicateurs du modèle modernisé notamment dans le schéma organisationnel et l'évolution des métiers.

❑ Le modèle de l'entreprise modernisée

Il a été en partie esquissé. Toutefois, la dispersion de ses caractéristiques dans les organismes, et l'absence d'organisme représentatif de l'ensemble du modèle, ne nous ont pas permis de réaliser une modélisation complète.

Une analyse des résultats de mondes sociaux par établissements et différenciation des sièges et antennes fait apparaître l'existence des quatre types de mondes sociaux observables dans les organismes Hlm en correspondance avec les mondes sociaux d'entreprise :

- Le monde de la communauté est présent dans une SA et un OPAC.
- Le monde de la bureaucratie évolutive est présent dans cinq organismes.
- Le monde de la crise est présent dans sept organismes.
- Le monde de l'entreprise modernisée est présent dans un OPAC (OPAC 62) et partiellement présent dans six autres cas.

Il faut enfin reconnaître que sur les treize cas étudiés, la très grande majorité (neuf) relèvent de plusieurs mondes, comme si la transition était en quelque sorte leur destin.

Le modèle de la communauté

Contraintes externes

Concurrence
Client
Intégration-recrutement des jeunes

Structure formelle

Structure simple de marché
Décentralisation des antennes
Appui des services spécialisés au siège

Organisation du travail

Autonomie individuelle
Homogénéisation des pratiques
Contrôle sur résultats
Personnalisation du service

Gestion des ressources humaines

Collective à l'initiative du dirigeant
Emergence de pratiques d'individualisation
Communication interne forte
Préoccupation métiers dans la formation-qualification des groupes métiers

Acteurs

Acteurs d'interface
Acteurs dirigeants

Interactions

Appartenance au sein de l'équipe de travail
Négociation et consensus
Relations inter individuelles

Pluralité d'identités

Entrepreneuriaux
Professionnels
Logique de métiers

Culture

Entrepreneuriale, professionnelle et territoriale

L'entreprise communauté se différencie par l'intégration de la contrainte clientèle aux différents niveaux de l'organisation. Cet élément se traduit par la volonté de s'adapter de façon continue aux nouvelles exigences de la clientèle, d'où un discours unanime et stéréotypé sur le "service client".

Trois mondes sociaux en mouvement

L'organisation, volontairement "légère", est peu hiérarchisée. Sur le terrain, l'organisation naturelle des équipes est préférée à la mise en place d'échelons ou des grades. Le souci de "coller" aux spécificités du territoire s'incarne dans la mise en place de gérances capables de réagir aux évolutions du marché. Les compétences mobilisées par les équipes de terrain relèvent de la gestion individualisée du locataire.

La compétence relationnelle ainsi que la capacité à gérer une demande individuelle sont associées à un fort esprit d'équipe. En back office, les services d'appui ont tendance à se spécialiser afin de répondre à la complexité croissante de la gestion locative.

La gestion des ressources humaines initiée par le dirigeant privilégie la communication interne et le traitement collectif des salariés, tout en individualisant la rémunération via les primes. La formation, essentielle à l'adaptation continue des métiers, est centrée sur l'évolution des pratiques professionnelles et le développement de procédures communes.

L'une des pierres d'achoppement concerne le recrutement et l'intégration durable des jeunes dans l'entreprise. Les relations entre acteurs relèvent du consensus et de l'ajustement mutuel. En d'autres termes, la négociation est cultivée afin d'éviter toute contre-performance due à des rivalités de service. Les relations interindividuelles, fortement développées dépassent le cadre classique du service et du simple métier.

Les identités professionnelles s'inscrivent dans une double logique : professionnelle et entrepreneuriale. Le "désir de métier" se traduit par la volonté de mettre en commun des pratiques et d'échanger avec les collègues de travail. Parallèlement, la légitimation de l'action professionnelle reste centrée sur la performance économique de l'entreprise. La culture d'entreprise est fortement marquée par la figure emblématique du dirigeant et la revendication d'une performance économique au service du social.

La bureaucratie évolutive

(entre crise et modernité)

Contraintes externes

Paupérisation,
ouverture client
Émergence de la vacance

Structure formelle

Décentralisation,
Recentralisation

Organisation du travail

Flexible et personnalisée en antenne
Autonomie - Polyvalence
Dualité au siège
Contrôle – spécialisation
Autonomie – polyvalence sectorielles

Gestion ressources humaines

Gestion du statut
Pratiques RH variables

Acteurs

En antenne
Démultiplication des acteurs de terrain
Affirmation d'un pôle gestionnaire
Porteurs du changement et exclus
Au siège
Hiérarchie classique
Domination des experts
Porteurs du changement et exclus
Démultiplication des acteurs

Interactions

En antenne
Consensus et relations interindividuelles
Isolement des gardiens
Au siège
Conseil, relations instrumentales et médiation hiérarchique
Antagonismes entre anciens et nouveaux métiers
Rivalités de services

Pluralité d'identités

Service public (services de proximité)
Réglementaire

Culture

Tradition du service public
Recomposition identités en antenne (entrepreneurs, service public, professionnels)

Cinq organismes correspondent plus particulièrement au modèle de la bureaucratie évolutive. Il s'agit d'organismes de taille respectable, mis devant la nécessité de s'adapter à des contraintes nouvelles, en particulier une clientèle devenue de plus en plus pauvre, où le salarié régulier fait désormais partie de la classe moyenne ou du bon client, tant la précarité et les personnes vivant de minima sociaux envahissent les Hlm.

Pour lutter contre la vacance créée par le départ ou l'absence d'arrivée de "bons" locataires, on cherche à instaurer une sélection à l'entrée ou à mieux suivre les difficultés des locataires difficiles en place : ces exigences nouvelles de gestion induisent des compétences et des comportements nouveaux des personnels, censés être plus au contact et plus mobilisés que par le passé.

D'où des mesures comme la décentralisation, la polyvalence, la flexibilité et l'autonomie du travail dans les services de proximité.

Parallèlement cependant, les services fonctionnels n'ont pas la même impulsion au changement par la modification de la nature de leur travail. Et ceux qui sont trop exposés à l'environnement se noient parfois dans les problèmes à gérer.

Sont donc maintenues des pratiques de travail réglementaires, définies par des procédures, des spécialisations, des routines, une exigence de centralisation, voire de recentralisation et de spécialisation du travail pour lutter contre les effets pervers du tout proximité.

Les politiques de gestion des ressources humaines ont bien du mal à faire face à des besoins nouveaux : ils sont partiels, et les pratiques RH sont elles-mêmes autant l'émanation des besoins nouveaux que des pratiques anciennes de définition hiérarchique et/ou pro domo des besoins. Du coup, les stages et autres groupes de travail satisfont ou déçoivent des deux côtés, les "anciens" se tenant plutôt à l'écart et les "nouveaux" critiquant l'absence de prise en considération de leurs attentes. Dans la bureaucratie évolutive, un clivage existe entre acteurs anciens et acteurs nouveaux.

Les nouveaux acteurs sont surtout présents en antenne, où les clivages sont moins marqués, ou tempérés par

une logique de mobilisation et d'entraide collective pour faire face à l'environnement difficile. A l'exception notable des gardiens et des employés d'immeuble, qui sont clivés entre gardiens ménages et gardiens Au siège, les antagonismes dominent, parfois survivances de rivalités de service à la mode bureaucratique, plus souvent conflits de moyens et de valeurs, parfois avec les antennes, comme sur la question des réparations, le plus souvent entre l'ensemble des services de proximité et les services fonctionnels, sur les questions de la vacance et de la qualité de service.

Ces interactions prennent racine, on l'aura compris, sur des identités différentes, celles de la tradition du service public, nourrie par le souvenir d'une vie communautaire et par le sens d'une administration des besoins, et sur celles plus modernes de la responsabilité et de l'initiative individuelles.

Mais le grand absent est la culture commune, la nouvelle culture commune portée par des acteurs en capacité d'impulser une dynamique collective. De fait, les retraits, les exclus sont légitimés par une ancienne culture communautaire ou réglementaire, tandis que les acteurs nouveaux ne vivent qu'une dynamique collective locale, un renouvellement partiel d'une culture du service public.

L'ensemble de ce modèle est donc tiré par ses contradictions, les aspects modernes dominant la tradition, mais la faiblesse stratégique et culturelle des nouveaux acteurs empêche de faire basculer la bureaucratie dans la modernité.

Trois mondes sociaux en mouvement

Les organismes en crise

Contraintes externes

Paupérisation
Concurrence faible
Émergence de la vacance
Informatisation

Structure formelle

Décentralisation
Recentralisation

Organisation du travail

Faible autonomie
Contrôle paradoxal
Organisation multiple (rationnelle, flexible, personnelle)

Gestion ressources humaines

Gestion du statut
Pratiques RH difficiles
Critique du management

Acteurs

Isolement des acteurs nouveaux
Acteurs contraints
Acteurs dirigeants en repositionnement

Interactions

Tensions anciens/nouveaux
Tensions métiers
Domination

Identités

Clivage anciens/nouveaux
Éclatement des identités

Culture

Désintégration communautaire/liens sociaux
et esprit maison en déclin.

Les organismes en crise connaissent des contraintes techniques qui bouleversent l'organisation traditionnelle des services. L'information par exemple est vécue comme une donnée ad hoc dont personne ne maîtrise les tenants et les aboutissants. Tout se passe comme si la modernisation, le progrès ou le repositionnement technologique venaient menacer directement l'organisme.

Cet effet de "modernisation" va de pair avec l'introduction du référentiel "client". Celui-ci se substitue à l'utilisation classique du terme usager ou locataire.

Impulsée par la direction, la contrainte client est d'autant moins comprise par les salariés lorsque l'environnement est très faiblement concurrentiel. Cet élément clive fortement les représentations de la direction, axées vers la clientèle et celles des salariés soucieux de préserver coûte que coûte leur sens de l'utilité sociale du métier. Aux injonctions gestionnaires et modernisatrices de la direction répond la défense du service public exprimé par les salariés.

En termes d'organisation, le processus de décentralisation se calque paradoxalement sur les structures de l'organisation centralisée. Par peur de l'autonomie mal contrôlée, le siège a tendance à contrôler fortement les activités décentralisées sans pour autant reconnaître les compétences mobilisées par les agents de terrain. De plus, certains nouveaux services, tel le service clientèle, sont créés de toute pièce et posés artificiellement sur l'organisation existante.

Dès lors, se mettent en place des organisations à plusieurs vitesses dont le mal essentiel est lié au manque de communication et de coordination entre services.

Dans ce contexte, la GRH maintient une logique de statut tout en développant la participation symbolique des salariés. Ainsi, les projets d'entreprise destinés à mobiliser l'ensemble des salariés produisent fréquemment l'inverse de l'effet escompté. Fragilisés par les modernisations en cours les salariés ont en effet du mal à se projeter dans un avenir commun.

L'attente de règles simples et durables de fonctionnement constitue le souhait majeur des salariés. Pour autant la formation professionnelle instrumentalisée ne joue pas le rôle d'accompagnement des changements en cours. Face à ces interrogations, le management est directement concerné. Pris en étau entre les injonctions entrepreneuriales de la direction et les interrogations des salariés celui-ci peut être en grande difficulté.

Parmi les incertitudes non maîtrisées, la surcharge de travail et les problèmes de recrutement sont récurrents. Les salariés semblent se sentir prisonniers d'un schéma classique de domination orchestré par la direction. Dans ce cadre, l'acteur syndical joue un rôle contre défensif centré sur les avantages acquis, la préservation de la mission sociale comme service public et le maintien des métiers traditionnels au logement social (employés d'immeuble, ouvriers, agents du recouvrement).

Sur les problèmes liés à la vacance, aux réparations courantes, se crée un double antagonisme basé sur :

- une opposition entre les nouveaux métiers de la proximité (chefs d'antenne, gestionnaires) et les anciens (techniciens, ouvriers) ;
- une opposition entre nouveaux recrutés et anciens dans la maison. Cet élément participe à installer durablement les anciens dans une situation de repli défensif mais de freiner également l'intégration durable des nouveaux, comme les emplois-jeunes par exemple.

Ainsi se met en place un système fortement clivé où les acteurs du changement se sentent dominés par les lourdeurs du système et dans lequel les acteurs menacés par le changement se vivent en retrait du système. Le rapport au dirigeant cristallise dès lors les relations sociales dans l'entreprise et l'on observe le développement d'un système d'information basé sur la rumeur. Le dirigeant jugé lointain et partial est le sujet de toutes les interrogations. Ce constat est particulièrement vrai lorsque l'état-major ou l'équipe de direction est nombreuse et le pouvoir cristallisé au niveau du directeur général.

Les identités professionnelles sont marquées par l'éclatement. Les anciens métiers menacés (employés d'immeuble, ouvriers, se positionnent en retrait tandis que les nouveaux développent des identités de type entrepreneurial dans une logique de rentabilité financière. L'esprit maison, le métier de base semblent ainsi se perdre au bénéfice de micro-référentiels : le collègue de travail, le chef de service compréhensif, les conditions de travail.

La légitimation des objectifs et la clarté de la mission sociale apparaissent comme objet de controverse et d'interrogations lourdes dans les organismes en crise.

Tout se passe comme si la brutalité du changement, amorcé dans un univers considéré comme un invariant par les salariés, bouleversait profondément les représentations identitaires. Le sentiment de brader la mission sociale au bénéfice d'arguments commerciaux ou financiers participe à ce malaise et contribue à trouver tout changement coercitif.

Retour sur les mondes sociaux d'entreprise

Partie d'une référence à la recherche du LSCI concernant les mondes sociaux d'entreprises, l'enquête sur les Hlm permet donc de confirmer en la précisant les informations obtenues lors de la pré-enquête en milieu Hlm effectuée en 1999. Les résultats antérieurs présentés dans le schéma ci-joint faisait apparaître une assez forte dispersion des organismes Hlm dans quatre mondes : communauté, duale, bureaucratie évolutive et modernisée.

L'étude qui s'achève en 2000 montre tout d'abord une très grande polarisation des mondes sociaux Hlm sur le monde souche de bureaucratie évolutive et sur le monde communauté ; et aussi sur le monde de la crise, ce qui n'apparaissait pas dans la pré-enquête. Ensuite, on voit que l'entreprise duale n'est pas représentée. Enfin, les tendances d'évolution vers l'entreprise modernisée sont moins fortes que prévues dans la pré-enquête. On constate surtout une tendance importante à traverser le monde social de la crise, et une encore faible expérience d'un monde social modernisé.

Comme beaucoup d'organisations productives à caractère administratif et de services, les Hlm ne peuvent se suffire de changements purement structurels. Il ne suffit pas de décentraliser, encore faut-il apprendre à vivre autrement les rapports de travail, quand l'environnement fait pression de multiples façons.

D'autre part, le monde social d'origine bureaucratie évolutive ou communauté n'entraîne pas les mêmes dispositions pour inventer ces futures relations humaines de travail.

Diagnostiquer les bases complexes des mondes sociaux réellement vécus sur le terrain de sièges et d'antennes constitue aussi le point de départ pour envisager l'avenir sous la forme de pronostics pertinents.

Vers une nouvelle culture des organismes Hlm

L'enquête réalisée sur plus de vingt organismes Hlm, dont treize pour une étude approfondie, révèle plus d'unité qu'il n'y paraît à première vue sur la réalité des dynamiques sociales vécues dans les organismes Hlm. Rappelons ici quelques constats significatifs, avant d'en extrapoler les tendances fortes vers une culture commune, et les acteurs principalement concernés par les changements engagés.

Retour sur hypothèses

La recherche engagée s'insère dans les prolongements appliqués aux milieux Hlm d'une recherche scientifique sur les dynamiques sociales d'entreprises françaises de tous secteurs et tous statuts ; la problématique théorique de référence porte sur la démonstration explicite de l'existence de "mondes sociaux" dans les organismes de logement social. Reprenant les six hypothèses formulées aux termes de la pré-enquête, nous pouvons à présent confirmer l'existence d'une dynamique des mondes sociaux au sein des organismes Hlm. (Cf. page 7).

Hypothèse 1 : deux modèles souche

Contrairement à l'hypothèse initiale, l'enquête a révélé l'existence de deux mondes sociaux de base et non pas trois. Il s'agit des mondes de la "communauté" et de la "bureaucratie évolutive". L'enquête sur treize sites, et le contact avec neuf autres, n'a pas permis d'analyser clairement l'existence du monde "modernisé". (Cf. chapitre "Trois mondes sociaux en mouvement")

Hypothèse 2 et hypothèse 5

En revanche les changements repérés sur près de la moitié des organismes analysés démontrent clairement qu'une dynamique de reconnaissance, et même de recomposition, des métiers du logement social est engagée un peu partout entraînant une nouvelle diversité des identités professionnelles. (Cf. chapitre "En quête d'un nouveau métier").

Hypothèse 3

La menace des régulations de crise se trouve nettement confirmée puisque cinq sites sur treize se rapprochent des indicateurs du "monde social de la crise" exposés

dans l'ouvrage de référence (Cf. chapitre "Trois mondes sociaux en mouvement"). Les antagonismes récurrents entre services et fonctions, suscités par la réponse aux problèmes techniques de réparation, qualité, vacance de logement, et les faibles capacités de négociations entre vecteurs, vérifient cette hypothèse de crises dans les régulations internes (Cf. chapitre "Un système d'acteurs polarisé").

Hypothèse 4 et Hypothèse 6

Face aux pressions de l'environnement, les organismes Hlm se sont décentralisés sans pouvoir éviter une dysfonction structurelle entre services de proximité et services centraux (Cf. chapitre "Des organisations sous la pression de l'environnement"). Il en résulte une difficulté récurrente dans la réinvention d'une mission réactualisée du logement social.

Du diagnostic aux pronostics de changement

Les observations faites sur les deux modèles souches : le monde social de la communauté et celui de la bureaucratie, ainsi que les évolutions déjà engagées un peu partout vers des changements modernisateurs plus ou moins en crise de légitimité collective, interrogent évidemment sur l'avenir des mondes sociaux Hlm. Trois scénarii peuvent être argumentés pour aborder l'étape du pronostic d'avenir.

Le scénario de la continuité débouche majoritairement sur les ressorts d'un monde social de type bureaucratique mais capable d'ajuster en permanence les nécessaires observations du contact aux usagers, locataires et fournisseurs pour renouveler suffisamment les règles de gestions et principes d'organisation impulsées par le siècle. Un tel scénario est évidemment plausible dans un environnement qui ne bougerait pas trop. On peut considérer qu'il est même concrètement réalisé dans les organismes de petite taille très ancrés sur leurs territoires, mais il s'agit alors du monde social de la communauté plutôt que celui de la bureaucratie évolutive.

On peut donc affirmer que si un organisme bénéficie des structures sociales du monde social de la communauté dans un environnement connu et plutôt stable, alors le pronostic de la continuité est fort plausible.

Le second scénario, également classique, **de la réactivité**, consiste à explorer les capacités de réaction sociale, structurelle et culturelle d'un organisme face aux pressions accrues de leurs environnements de tutelle, de concurrence et de population locataire. Dans l'ouvrage de référence des mondes sociaux d'entreprises, cette capacité réactive est particulièrement développée dans le monde social de l'entreprise modernisée où tout change simultanément : produits, technologie, organisation et gestion. On sait alors que c'est l'attention aux changements de métiers pivots, émergents et menacés qui permet de vivre le monde social de l'entreprise modernisée.

Or dans l'étude Hlm, peu de cas se sont trouvés dans l'hypothèse du monde modernisé, même si l'idée d'arriver à ce stade est très généralement partagée par les dirigeants et DRH rencontrés sur ce thème lors des séances de formation et de restitutions de l'enquête. Un tel pronostic d'une réponse à de fortes pressions de l'environnement n'est donc que faiblement vérifié par l'enquête.

En revanche, **le scénario de la créativité interne** paraît davantage validé par l'étude des "Mondes sociaux". Du point de vue théorique, il s'agit en effet d'une lecture approfondie des capacités internes d'apprentissage de communication, de coopérations, pour en déduire des perspectives de changements et d'orientations politiques nouvelles. Or l'observation des milieux Hlm montre très clairement que la dysfonction structurelle observée entre le siège, encore bureaucratique et réglementaire ou procédurier, et les antennes et fonctions de proximité plus collectives, autonomes, flexibles et évolutives, n'est pas stabilisée. Nombre d'organismes traversent en fait des expériences sociales de crises et d'antagonismes plus ou moins vifs entre métiers et fonctions, en difficulté d'invention d'une identité professionnelle reconnue. Le problème revient donc à mieux dégager les forces réelles d'ajustements

négociées entre fonctions ; les capacités d'échanges autour des métiers et des missions ; les modalités de management sources de rapprochement entre monde des fonctions centralisées et les milieux d'action de proximité, en antennes notamment. L'observation des contingences structurelles montrent que le besoin d'articulation entre centre et périphérie est de plus en plus vivement ressenti avec l'importance même de mesures de décentralisation déjà engagées.

En outre, l'analyse des jeux d'acteurs révèle le caractère relativement épisodique et alterné des antagonismes inter-fonctions, ou de nature bureaucratique, face à des potentialités de négociations entre acteurs que l'on pourrait développer autour de l'élaboration de règles de travail ou d'allocation de ressources entre acteurs du même défi : réduction des vacances de logements, délais et qualité de réparation, réhabilitation, surcharge de travail, attributions.

Enfin, l'étude des identités professionnelles montre assez clairement que le débat commun tourne autour d'une reconnaissance du métier Hlm : dans le cas des fonctions de proximité confrontées directement à la pression de l'environnement, dans le cas des fonctions de management intermédiaires confrontées à l'interface entre antennes et sièges, dans le cas de la mentalité entrepreneuriale qu'exige la gérance d'antennes. Le scénario de la créativité conduit donc à un pronostic réaliste d'une capacité structurelle, sociale et culturelle disponible dans les établissements Hlm pour entamer une véritable gestion évolutive de sortie de crise et d'orientations vers une modernisation des structures et des missions.

C'est donc autour de ce pronostic que nous pouvons prendre appui sur les résultats de l'étude pour illustrer les éléments d'une culture commune et à venir du métier Hlm, qui devrait servir de base à la réinsertion collective de la mission publique du logement social.

Vers une nouvelle culture des organismes Hlm

Vers une culture commune des organismes Hlm

De cette analyse de scénari, il ressort plusieurs éléments constitutifs d'une représentation commune de l'avenir Hlm. Tout d'abord, la référence culturelle au métier antérieur de bâtisseur de logement pour assurer une mission sociale d'envergure nationale est loin d'avoir disparue. Elle constitue une sorte de symbolique professionnelle partagée, source de fierté et dignité mais aussi de **communauté fondatrice du métier**. Il y a là une richesse collective toujours mobilisable au service de coopération entre jeunes et anciens, entre métiers anciens et nouveaux, entre agents et responsables Hlm. L'histoire professionnelle antérieure apparaît comme vertueuse, elle peut constituer une force de rassemblement pour penser l'avenir, à condition de l'évoquer explicitement.

Ensuite, il faut bien admettre que le présent et le futur des organismes Hlm se trouvent confrontés à de nouvelles et complexes pressions de l'environnement. L'explication détaillée et concrète des facteurs de marché, de technologie, d'emploi, de population et de tutelles qui forment la structure de ces phénomènes de contingence peut aider à faire prendre conscience des véritables marges de manœuvre de chaque organisme. C'est ainsi qu'une **culture de la contingence économique et sociale** doit et peut éclairer les forces vives des milieux Hlm.

Etant donnés les effets dysfonctionnels des politiques de décentralisation engagées, il apparaît que le débat organisé entre siège et agences sur les problèmes à résoudre ainsi que la négociation entre acteurs concernés autour de l'élaboration des règles de la pratique doit et peut aider à rétablir la confiance entre siège et périphérie. Une **culture de la concertation négociée** sur la recherche de solutions, de qualité, de délais dans la réponse à la clientèle peut conduire à davantage de créativité partagée. Dans le prolongement de ce constat, il apparaît que l'expérience de proximité impulsée par le souci de décentralisation n'a pas encore été menée à terme.

Il est urgent d'augmenter l'intégration des acteurs de la proximité (agences et fonctions locatives) dans un débat ouvert sur une **connaissance explicite des locataires et de la clientèle à venir**. Il faut aller jusqu'au bout de la logique des collectifs de proximité ouverte sur les diverses pressions et ressources de la société locale dans laquelle s'inscrit le logement social. Le devenir du métier de logement social se trouve aussi confronté à une **disparité d'identités professionnelles nouvelles** : celles des agents locatifs, des gardiens animateurs et des gardiens désimpliqués, des employés, des gérants, auxquels s'ajoutent les expériences professionnelles de bâtisseurs, juristes, techniciens et ouvriers de l'entretien.

Cette mosaïque d'identités professionnelles risque de se complexifier encore avec des opportunités de turnover, de départs et de recrutements causées par la réouverture du marché de l'emploi pour les cadres et les techniciens en quête de situations meilleures. **Le débat sur la reconnaissance des métiers nouveaux** et sur la rencontre, voire le choc culturel, avec les métiers anciens devient donc crucial dans l'invention du futur métier de bailleur social. La diversité des identités professionnelles constatée autorise à attendre des résultats de compréhension et de créativité alternative de ces débats.

Enfin la dirigeance de siège et de proximité pose la question d'un **modèle entrepreneurial de service public** pour articuler tout à la fois la coopération négociée entre fonctions, le débat entre métiers et l'articulation des collectifs de proximité. Confronté au modèle bureaucratique et administratif du temps passé, et au modèle de la décision d'expertise gestionnaire du temps récent, ce modèle entrepreneurial n'est pas stabilisé. Cette fragilité menace à tout moment la légitimité du management.

La GRH, acteur du changement

Il est clair que l'avènement d'une culture nouvelle du logement social ne se fera pas sans appuis et volontés directrices. Or il est apparu dans l'étude, qu'entre les fonctions de proximité, les fonctions techniques, le management intermédiaire, et le niveau dirigeant, et les divers métiers émergents du logement social, nombre de divergences de logiques entretiennent l'incompréhension et l'insuffisance de synergies.

C'est ainsi que la fonction de ressources humaines est interpellée dans sa pratique. Elle ne doit pas en effet, appliquer des outils de gestion à des individus et des collectifs sans compréhension des métiers, fonctions, et mondes sociaux qui doivent les accueillir. Une fonction de GRH renforcée peut aider à faire naître une culture nouvelle de logement social et portant plus de légitimité collective face à la société locale et globale, toujours frappée d'exclusions sociales diverses et de difficultés de logement multiples.

Pour ce faire, il importe qu'elle soit en mesure de diagnostiquer le type de monde social porteur de contraintes et de ressources pour développer l'action de logement social. Elle peut ainsi mieux repérer les capacités de coopération entre fonctions chargées de réponse aux demandes sociales ; soutenir l'intégration sociale entre acteurs des services de proximité à la clientèle ; susciter débat et confrontation entre métiers anciens et nouveaux ; favoriser l'émergence d'une culture de la dirigeance entrepreneuriale au sein du management de service public.

La mission de logement social est probablement à la croisée des chemins de plusieurs perspectives. C'est en renforçant les capacités créatives et réactives de leurs mondes sociaux internes que les organismes Hlm pourront davantage influencer sur la redéfinition de leurs métiers et missions d'avenir. Il y a là une tâche de management soutenue par une approche nouvelle de la GRH dans la réinvention de cette culture commune. ■

Liste des dernières parutions

Plus de 100 titres déjà parus. Certains sont épuisés ; les autres peuvent être commandés (différents tarifs*) auprès de la direction des Activités promotionnelles – Éditions de l'Union sociale pour l'Habitat - 14, rue Lord-Byron - 75384 Paris Cedex 08 - Tél. 01 40 75 52 63 - Mél : genevieve.decaluwe@union-habitat.org

Les Cahiers

- 66 Cadre de CCAP applicables aux marchés passés par les Stés privées d'Hlm - juin 2001
- 67 Mise en place d'un plan d'entretien, éléments de réflexion et d'orientation - juillet 2001
- 68 Les choix sur le patrimoine, méthode d'investissement et de gestion - juillet 2001
Épuisé
- 69 Le Qualimo - Management de processus de réalisation opérationnel en locatif - octobre 2001
- 70 Hlm et agglomération - octobre 2001
- 71 Cadre de contrat pour les missions de contrôle technique - décembre 2001
- 72 MULO en acquisition-amélioration - juin 2002
- 73 La gestion du risque lié aux légionelles dans l'habitat - juillet 2002
- 74 Faisabilité commerciale et foncière en acquisition-amélioration - septembre 2002
- 75 Installation d'équipements d'émission et de réception de réseaux de télécommunications - novembre 2002
- 76 Les déchets de chantier - décembre 2002
- 77 Parc privé existant ou ancien : Pourquoi et comment intervenir - mars 2003
- 78 Le recours aux sociétés privées de prévention et de sécurité - cahier des charges-type - septembre 2003
- 79 Les constats amiante - Cadre général et contrats-type de mission de repérage - septembre 2003
- 80 Villes et quartiers - Les chartes de voisinage - décembre 2003
- 81 La communication, vecteur de la qualité - février 2004
- 82 Logements-foyers pour personnes âgées : la relation propriétaire gestionnaire - mars 2004
- 83 Guide de l'enquête de satisfaction : perception de la qualité du service rendu dans l'habitat social - mars 2004
- 84 Les cessions en bloc de patrimoine locatif social : un outil d'aide à la décision - mai 2004
- 85 Guide pratique et déontologique de recours à la vidéosurveillance par les bailleurs sociaux - juillet 2004

Les Guides

- Le guide de l'aménagement et de la réduction du temps de travail dans les organismes - mars 1999
- Le guide de la fonction médiation dans les organismes Hlm - février 2000
- Le guide de la fiscalité Hlm - Tome 3 - accession à la propriété, régime des travaux - mai 2000
- Le guide des études de marché - un outil d'aide à la décision de développement d'une offre locative sociale - février 2001
- Le guide de la gestion prévisionnelle des ressources humaines : repères pour l'action - novembre 2001
- Le guide du recrutement des personnels de terrain : agents de proximité, gardiens d'immeubles - novembre 2001
- Élaborer des procédures de gestion de la demande et d'attribution de logements - Version actualisée au 1^{er} janvier 2002 - février 2002
- Le guide des logements-foyers pour personnes âgées. Quelles adaptations, pour quel avenir ? - mars 2002
- Le guide de la fiscalité Hlm - Tome 4 - Les impositions liées à la détention et la location d'un immeuble - mars 2002
- Le rôle des organismes de logement social dans les PLH - mars 2003
- Guide des observatoires de l'habitat : la participation des organismes de logement social - mars 2003
- Guide évaluation des contrats de ville - juin 2003

* Tarifs des Guides, prix unitaire TTC franco

Guides 1995 à 2000 : 22,87 €

Guides 2001 : 24,39 €

Guides 2002 : 25 €

Guides 2003 : 26 €

Tarifs des Cahiers, prix unitaire TTC franco

Du n° 63 au n° 71 : 16,77 €

Du n° 72 au n° 76 : 17 €

Du n° 77 au n° 80 : 17,50 €

A partir du n° 81 : 20 €



La collection des Cahiers d'Actualités habitat

**Une gamme de couleurs pour repérer
les différents thèmes de la collection :**

Communication : rose
Droit et fiscalité : saumon
Etudes et documents : prune
Maîtrise d'ouvrage : orange
Patrimoine : rouge
Ressources humaines : vert
Social / Habitants : jaune
Villes et quartiers : bleu

Dès la parution d'un nouveau cahier, un exemplaire est adressé gracieusement à chaque organisme. Pour tout numéro supplémentaire, veuillez retourner le bon de commande à la direction des Activités promotionnelles – Editions de l'Union sociale pour l'habitat, 14, rue Lord-Byron, 75384 Paris Cedex 08.
Mél : genevieve.decaluwe@union-habitat.org.

L'UNION SOCIALE POUR L'HABITAT

LES REVUES

14, rue Lord Byron • 75384 Paris Cedex 08

Tél. : 01 40 75 78 00 • Fax : 01 40 75 79 83

www.union-habitat.org



L'UNION SOCIALE POUR L'HABITAT