

---

## TABLE DES MATIÈRES

<i>PRÉFACE DE MARIE-HÉLÈNE BACQUÉ</i> .....	7
<i>INTRODUCTION</i> .....	11
<i>DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE</i> .....	21

### *Première partie*

## **Gestion du logement social et impératif participatif : une mise en perspective historique**

<b>INTRODUCTION</b> .....	39
---------------------------	----

### **CHAPITRE I**

#### **DU PATERNALISME À L'ANIMATION SOCIALE :**

<b>AUX ORIGINES DE LA GESTION SOCIALE DANS LES HLM</b> .....	41
--	----

<i>Encadrer, moraliser, « élever » la population : principes fondateurs du logement social</i> .....	41
--	----

<i>La participation comme outil d'intégration : un renouvellement du répertoire d'action</i> .....	44
--	----

L'action des pouvoirs publics : animation sociale et participation au secours du « mal des grands ensembles » .....	45
--	----

La réaction du milieu HLM : gérer les « populations spécifiques » .....	46
---	----

<i>Conclusion</i> .....	48
-------------------------	----

### **CHAPITRE II**

#### **LA MODERNISATION DES ANNÉES 1980 :**

<b>PERFORMANCE DE LA GESTION ET PARTICIPATION DES CLIENTS</b> .....	49
---	----

<i>Une modernisation au service de l'efficacité sociale</i> .....	50
---	----

<i>Un intérêt nouveau pour la participation des clients</i> .....	52
---	----

Une participation utile, envisagée selon une logique coût-bénéfice .....	52
--	----

Participation, responsabilisation et contractualisation .....	55
<i>Un traitement gestionnaire des problématiques sociales</i> .....	56
Un peuplement « insatisfaisant » .....	56
Devenir gestionnaire du social .....	57
Des collaborateurs spécialisés dans les problèmes « sociaux » .....	58
<i>Le principe directeur : la responsabilité sociale des organismes HLM</i> .....	60
Définir la responsabilité sociale des entreprises .....	61
La logique de la responsabilité sociale des entreprises dans les organismes HLM .....	62
<i>Conclusion</i> .....	64

### CHAPITRE III

<b>S'OUTILLER : STRATÉGIE D'ENTREPRISE ET PARTICIPATION</b> .....	67
<i>Des instruments d'évaluation de la qualité du service rendu</i> .....	67
Les enquêtes de satisfaction .....	68
Les diagnostics-conseil Habitat-Qualité-Service .....	69
Les certificats et engagements « qualité » .....	70
<i>La participation des représentants et associations de locataires</i> .....	71
<i>La formalisation du développement social urbain</i> .....	73
<i>Conclusion</i> .....	75
<b>CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE</b> .....	77

### Deuxième partie

## La gestion de la qualité de service : les organismes HLM et leurs salariés face aux représentants des locataires

<b>INTRODUCTION</b> .....	81
---------------------------	----

### CHAPITRE IV

<b>UN « SYNDICALISME DE L'HABITAT » : LES REPRÉSENTANTS DES LOCATAIRES</b> .....	85
<i>La « représentativité » des représentants des locataires :</i> <i>héritage syndical, régime électoral et compétence</i> .....	85
Une définition de la « représentativité » issue de l'héritage syndical .....	87
La « représentativité » électorale .....	90
Des associations plus « représentatives » que d'autres ? .....	91

<i>La compétence comme critère de légitimité</i> .....	92
Des représentants professionnalisés .....	92
Des représentants titularisés .....	97
Les novices : des représentants rarement intégrés, souvent rejetés .....	99
Baya : un accompagnement ferme .....	100
Ludovic : un danger pour la communauté de représentants .....	100
Arnaud : une alliance bailleur/locataire contre l'incompétence .....	102
<i>Conclusion</i> .....	104

## CHAPITRE V

### RECOMPOSITIONS HIÉRARCHIQUES ET NOUVELLES TECHNIQUES MANAGÉRIALES ..... 107

<i>Les agences face à l'injonction de la satisfaction des clients</i> .....	109
Le management de la satisfaction clientèle dans les organismes HLM .....	109
Le personnel des agences face aux locataires : une posture de retrait .....	112
Agents en contact et locataires .....	113
Des scènes problématiques .....	113
Des formations initiales qui ne valorisent pas la relation à l'utilisateur .....	115
Le stress de la relation au locataire .....	117
Responsables de secteur et directeurs d'agence : des difficultés à mener la concertation .....	118
Les missions des responsables .....	118
Un engagement distancié dans la concertation .....	119
Le comportement des agences critiqué par les représentants des locataires .....	120
La posture des directions de la gestion locative : agir pour la satisfaction des clients .....	122
L'attitude des agences dénoncée .....	123
Un soutien aux représentants des locataires .....	125
<i>Les représentants des locataires : des relais dans la mise en œuvre des projets d'entreprise</i> .....	128
Le centre d'appels .....	128
La réorganisation de l'entreprise .....	132
Un projet qui génère des frustrations parmi le personnel de l'agence .....	132
Présenter le projet aux représentants des locataires .....	134
« Exercer un contrôle des salariés par les locataires » .....	140
Améliorer le travail des gardiens .....	140
Améliorer le travail des prestataires .....	143

Le contrôle des prestataires par les locataires : la réticence des agences .....	144
Une demande des représentants des locataires soutenue par la DGL .....	145
Élargir le cercle des contrôleurs .....	148
« Merci pour ce que vous faites » .....	148
Le rôle du directeur général .....	149
Le « travail » des représentants .....	151
<i>Conclusion</i> .....	153
<b>CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE</b> .....	157

*Troisième partie*

**La gestion des « problèmes sociaux » :  
encadrement et responsabilisation des locataires**

<b>INTRODUCTION</b> .....	161
<b>CHAPITRE VI</b>	
<b>LE DÉVELOPPEMENT SOCIAL SOUS CONTRAINTE GESTIONNAIRE</b> .....	167
<i>Une mission portée par des professionnels aux attentes contrastées</i> .....	168
Les attentes des responsables d'agences :	
agir sur les comportements « inadaptés » .....	168
Les comportements des locataires dans le cadre des chantiers .....	171
Les comportements quotidiens des locataires .....	172
Les comportements des associations en cœur de résidence .....	174
Les attentes des développeurs .....	175
Profils des enquêtés .....	175
Des formes de déviance .....	177
La fragilisation du « lien social » .....	177
Responsabiliser les locataires pour la participation .....	178
<i>Des méthodologies de travail en question</i> .....	179
La posture inconfortable du prestataire de service social .....	180
Le développement social : du « travail en plus » pour les agences .....	180
Le développement social : une activité à part et marginalisée .....	182
Un public imposé : les amicales de locataires .....	184
Un public éloigné du public-cible des développeurs .....	184
Un public qui ne s'intéresse pas d'abord aux projets de développement social .....	185

Des commandes jugées illégitimes .....	187
Les actions ponctuelles de médiation ou d'animation .....	187
L'instrumentalisation du développement social :	
de la participation à la communication .....	189
Les fêtes .....	189
Les partenariats politiques ou financiers .....	191
La pression de la standardisation .....	193
L'évaluation par projets .....	193
Des temporalités distinctes .....	195
<i>Conclusion</i> .....	197

## CHAPITRE VII

### **PROJETS SOCIAUX ET INSTRUMENTALISATION DE LA PARTICIPATION** ..... 199

#### *Des actions éducatives : l'apprentissage du bon comportement par la participation* ..... 199

  Aller à la rencontre des locataires :

    porte-à-porte et animations dans les parties communes ..... 200

    Faire venir les locataires à soi ..... 201

    Privilégier certains publics : les enfants et les « jeunes » ..... 203

      Les enfants ..... 203

      Les « jeunes » ..... 204

    Trouver des relais parmi les locataires ..... 206

  Des outils participatifs adaptés à une dynamique

  de responsabilisation des locataires ..... 209

#### *Travailler avec les associations : entre tradition et renouvellement des pratiques* ..... 210

  Travailler avec les amicales de locataires ..... 211

  Travailler avec les associations professionnelles ..... 212

  Encourager les habitants à développer des services ..... 217

    Un appel à projets pour les habitants ..... 217

    Les jardins partagés ..... 220

  Une définition de la participation articulée

  autour des « capacités » des locataires ..... 223

#### *Donner une place aux locataires dans la restructuration des ensembles immobiliers* ..... 225

  Un travail de traduction ..... 225

  La posture des chargés d'opérations :

    le dialogue avec les locataires comme contrainte ..... 227

  La marge de manœuvre des développeurs :

    faire de la concertation une ressource ..... 232

      Les diagnostics et enquêtes préalables ..... 232

      La communication ..... 233

L'intervention d'un prestataire spécialisé .....	234
La mise en place d'ateliers avec les locataires .....	235
L'accompagnement au cours du chantier .....	237
Un équilibre subtil entre le droit à la parole et sa limitation .....	239
<i>Conclusion</i> .....	240
<b>CONCLUSION DE LA TROISIÈME PARTIE</b> .....	243
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b> .....	247
<b>ANNEXE I - LISTE DES ENTRETIENS</b> .....	253
<b>ANNEXE II - LISTE DES OBSERVATIONS</b> .....	255
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	257