



HAL
open science

Les organismes HLM en lutte contre les dépôts intempestifs d'encombrants et les locataires qui dégradent. Une qualité de service impossible ?

Pascal Ughetto

► To cite this version:

Pascal Ughetto. Les organismes HLM en lutte contre les dépôts intempestifs d'encombrants et les locataires qui dégradent. Une qualité de service impossible?. Gérer et Comprendre. Annales des Mines, 2011, 105, pp.50-58. halshs-00655605

HAL Id: halshs-00655605

<https://shs.hal.science/halshs-00655605>

Submitted on 22 Dec 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

LES ORGANISMES HLM EN LUTTE CONTRE LES DÉPÔTS INTEMPESTIFS D'ENCOMBRANTS ET LES LOCATAIRES QUI DÉGRADENT, UNE QUALITÉ DE SERVICE IMPOSSIBLE ?

Dans leur parc locatif, les organismes HLM sont soumis à des dégradations qui constituent pour eux une énigme et occasionnent des difficultés de gestion. Ces organismes sont effectivement très nombreux à avoir développé des politiques de qualité de service qui se sont traduites par d'importants efforts en matière d'organisation (notamment la formalisation de *process*). Les dégradations s'analysent comme des actes qui désorganisent cet effort d'organisation et obligent les personnels de terrain à improviser des réponses, à côté ou en dehors de lui. Elles révèlent aussi le fait que certains locataires ne sont pas spontanément intéressés par la qualité de service ou, tout du moins, interrogent la capacité des enquêtes de satisfaction à saisir la complexité du rapport de ces derniers à la qualité.

Par **Pascal UGHETTO***

On a peine à imaginer comment un sac poubelle subrepticement abandonné dans un escalier par un locataire peut réellement perturber un organisme HLM et ses agents. Si ce sac poubelle n'ira pas jusqu'à gripper les *process* mis en place par l'office, il pourra en tout cas en contrarier le fonctionnement. Aléa hors norme, il dérange ce qui avait été organisé, ordonnancé, prévu, anticipé et

donc prétraité. Il en ira à plus forte raison ainsi dans le cas d'un « encombrant ».

Si, sur le coup, nous ne parvenons pas à imaginer comment un sac poubelle peut déranger une entre-

* Maître de conférences en sociologie, Université Paris-Est, Laboratoire Techniques, territoires, sociétés (Latts).
Adresse courriel : pascal.ughetto@univ-mlv.fr

prise, c'est que nous ne mesurons pas suffisamment ce que produire exige comme organisation (au sens de préparation, mise en ordre de bataille). Un spécialiste de la gestion le sait fort bien. Mais, pour le sociologue ou le commun des mortels, cela mérite d'être rappelé. Ce qu'une entreprise sait faire est d'abord lié à sa capacité à ne pas se laisser mettre en échec par le moindre grain de sable, à ne pas se laisser surprendre et, pour cela, à opposer, à une gamme de problèmes susceptibles de surgir à l'improviste, des modes de réponse les faisant entrer dans une chaîne de traitement. C'est en se donnant de l'organisation que les organisations acquièrent leur savoir-faire. Dans les entreprises d'aujourd'hui, les acteurs, pour pouvoir se sentir en sécurité, ressentent très vivement la nécessité de prévoir ces chaînes de traitement (et donc de ne pas s'en remettre aux intuitions de chacun).

Les conduites des clients et celles des salariés sont parmi les principales menaces qui pèsent sur cette organisation. Elles sont le fait de sujets, d'êtres humains libres, et donc, en dernière instance, elles découlent de la manière dont ils interprètent les situations et décident d'agir. À tout moment, ils sont susceptibles d'introduire de l'imprévu, voire de l'imprévisible. Alors que les mauvais fonctionnements d'une machine entrent plus ou moins dans un calcul probabiliste, nul ne peut jamais prétendre prévoir « ce qui peut passer par la tête » d'un être humain. Salariés et clients mettent à l'épreuve la calculabilité, qui est un des ressorts les plus critiques du fonctionnement des grandes organisations modernes (VATIN, 2009).

D'où l'importance stratégique du contrôle, pour l'entreprise. Contrôleurs de la gestion ou contrôleurs des comportements comme le sont les professionnels du *marketing* ou des ressources humaines, il leur faut en permanence surveiller les paramètres aux conduites erratiques susceptibles de compromettre la bonne marche des programmes de production. Les clients sont un paramètre décisif pour la rentabilité : s'ils n'achètent pas, s'ils rapportent trop souvent les produits au service après-vente, s'ils ne savent pas installer les matériels achetés, s'ils organisent des actions publiques de protestation contre la marque, s'ils tentent de bénéficier du service sans le payer, s'ils dégradent, ils sont une grave source de perturbation. L'organisation doit alors comprendre pourquoi et comment cela lui arrive et traiter le problème, circonvier le risque en empêchant ou en réduisant les comportements problématiques en les déportant ou en leur attribuant une probabilité permettant de construire des réponses.

Cet article traite de la façon dont les dégradations posent problème aux organismes du secteur de l'habitat social (S.A. ou offices publics HLM). Alors que le débat public autour de ces organismes en dénonce souvent les défaillances en leur qualité d'entités actrices de politiques publiques (du loge-

ment social, des quartiers en difficulté, de la mixité sociale, du cadre de vie, etc.), on a rarement l'occasion de prendre conscience de l'épaisseur organisationnelle qui est la leur. En réalité, ils ont participé aux transformations qu'ont connues les entreprises au cours de ces dernières années. Leurs responsables ont ressenti les tensions, les tiraillements, les équilibres à reconstruire entre toute une série de contraintes et l'organisation de leur traitement. La dégradation se comprend dans ce cadre, c'est-à-dire à la croisée de l'évolution sociétale qu'elle semble recouvrir (les comportements des locataires seraient désormais moins respectueux, plus négligents ou malintentionnés) et de la question qu'elle pose à l'organisation sur sa capacité à parer ce type d'agression.

Nous tirons les données utilisées ici d'une enquête conduite en 2008 dans un quartier ZUS d'une ville de la région parisienne auprès de six des bailleurs implantés dans ce quartier. Il s'agissait d'analyser la manière dont le niveau de qualité de service était maintenu alors même que des dégradations sur leur patrimoine diminuaient les effets des politiques échafaudées. Cette enquête, réalisée à la demande d'acteurs de la profession mobilisés sur le thème de la qualité de service, a reposé sur l'observation de l'activité de cinq gardiens d'immeubles et sur des entretiens avec huit autres gardiens, mais aussi avec leur hiérarchie : chefs de secteurs, chefs d'agences, directeurs territoriaux, ainsi qu'avec des représentants de la ville et des membres d'amicales de locataires. L'observation portait sur une journée de travail et les entretiens (intégralement retranscrits) allaient d'une durée minimale d'une heure à trois heures pour les plus longs. Nous nous appuyons aussi sur la fréquentation, à trois reprises, d'un séminaire de responsables d'agences réunissant chaque année une cinquantaine d'entre eux.

LES DÉGRADATIONS VUES COMME DES PROBLÈMES DE PRODUCTION

Les dégradations sont volontiers traitées comme relevant d'un problème de société, comme si elles étaient la simple traduction de réalités plus fondamentales : piètres conditions d'existence accordées aux populations des quartiers HLM, mépris de notre société pour ces populations, « relégation » ou « exclusion », abandon de ces habitants par les organismes HLM (AVENEL, 2007). Pour sa part, cet article repose sur l'observation qu'au sein des organismes HLM les dégradations sont des phénomènes tenaces qui se rappellent constamment au « bon souvenir » des responsables et des personnels, et qui les invitent à agir. Les dégradations sont donc, aussi, des problèmes de production, pour ces organismes et leurs agents. En ce

sens, elles ne sont pas intrinsèquement différentes des pannes des machines dans un atelier ou des bourrages de papier récurrents d'une photocopieuse, dans un secrétariat. Elles ne sont pas, par nature, des problèmes sociaux d'une substance particulière susceptibles d'être isolés des problèmes techniques ou économiques (LATOURE, 2006). Si nous laissons les responsables des organismes et leurs agents les traiter selon leurs propres catégories, les dégradations sont avant tout une question productive.

Et cela, en tout premier lieu, pour les agences de HLM : être responsable d'une agence dont le patrimoine locatif est implanté dans des quartiers sujets aux dégradations, cela signifie, concrètement, avoir beaucoup plus fréquemment à dépenser de l'énergie pour constater des problèmes et y apporter des solutions, sur le coup, ou dans la durée (par exemple, pour se déplacer et constater les dégâts occasionnés par un incendie dans un parking en sous-sol, apprécier la nature du dommage, son ampleur, ses conséquences (sanitaires, de sécurité...), les décisions à prendre (fermeture ?) ; trouver les budgets pour le réhabiliter. Si des vitres sont cassées, il faut décider la politique à adopter – remplacement systématique ou non – et affecter les moyens financiers nécessaires. Il faut passer des contrats avec des entreprises pour l'installation immédiate de portes blindées, quand des appartements se libèrent, afin d'éviter l'installation de *squatters*).

Mais ce sont aussi, en second lieu, des problèmes opérationnels pour les agents de terrain, les gardiens : réparer les dégâts en cas de salissures, de bris de vitres, de fractures de portes, laver des ascenseurs souillés d'urine, effacer des *tags*...

Les dégradations constituent un ensemble des plus hétéroclites. Au-delà des formes les plus évidentes (casse, *tags*...), les responsables d'agences et les gardiens n'hésitent pas à inclure dans leur liste, par exemple, les ajouts manuscrits sur les boîtes-aux-lettres (remettant ainsi en cause l'effort de normalisation dans la présentation graphique des noms), des trappes d'accès aux toits indûment ouvertes, des occupations de halls s'accompagnant ou non d'injures adressées aux passants. Un thème revient couramment, celui des sacs poubelles abandonnés au détour d'un escalier, ou dans le hall d'un immeuble.

LA BATAILLE DE LA QUALITÉ DE SERVICE LIVRÉE PAR LES ORGANISMES HLM

Cette préoccupation des gardiens contre de tels actes d'incivilité a quelque chose de classique. La lecture, un demi siècle après leur publication, des lumineux écrits de Raymond Gold (GOLD, 1954, 1962) permet de mesurer à quel point fait partie de leur travail le fait de livrer bataille contre les « mauvais locataires »,

d'éduquer l'habitant à bien se comporter et à coopérer aux efforts qu'ils déploient (MARCHAL, 2006 ; LAE, 1996, 2008).

Tout cela se rejoue dans l'environnement d'aujourd'hui : depuis le milieu des années 1990, les organismes HLM sont de plus en plus nombreux à afficher des politiques de qualité de service (MARCHAL, 2006, p. 39). Cette politique ne s'est pas imposée sans combat, et ses promoteurs dans les organismes ou dans la profession n'ont pas le sentiment d'avoir gagné la partie. En effet, elle renvoie à des déplacements encore plus profonds relatifs au « métier » de ces entreprises ou de ces offices, des déplacements qui restructurent les rapports de pouvoir et les pratiques. Passée la grande période de la reconstruction de l'après-Seconde Guerre mondiale, les organismes ont dû prendre conscience du fait que la construction n'était plus leur métier principal et que s'y substituait la gestion quotidienne de leur parc locatif, d'autant plus importante à partir des années 1980 que s'amorçait un départ des clientèles financièrement les plus à l'aise (pour acheter un pavillon ou pour louer quelque chose de « mieux ») et que, progressivement, la structure du peuplement était en train de glisser vers le bas de l'échelle (WARIN, 1995). Ce qui voulait dire avoir plus de locataires ayant des difficultés pour s'acquitter de leur loyer, plus de problèmes liés à des tensions interculturelles, davantage de dégradations, etc.

Pour attirer une « clientèle » variée et pour se faire reconnaître par les municipalités et s'implanter dans le cadre des programmes de construction à venir, ces organismes devaient convaincre de leur crédibilité en tant que prestataires de services. Certains d'entre eux ont adopté des certifications qualité (notamment des normes ISO). Mais, plus souvent, ils s'en tiennent à des engagements en matière de qualité qui s'ils semblent n'être qu'une entrée modeste dans une politique de qualité, n'en sont pas moins structurants et porteurs d'action. Leur dispositif central est l'enquête de satisfaction. Un institut de sondages soumet un questionnaire par voie téléphonique à un échantillon d'habitants, qui livre de l'information exploitable au niveau de l'ensemble de l'organisme et même à celui de quartiers entiers (plus rarement à l'échelle d'une résidence ou d'un immeuble). L'enquête de satisfaction renseigne les directions fonctionnelles et opérationnelles sur le degré de satisfaction de la population hébergée au sujet des différents aspects de leurs prestations. Ce renseignement peut être une véritable découverte, entraînant la réorientation des efforts des équipes : par exemple, alors que l'on pensait que les locataires étaient mécontents du traitement de leurs réclamations, c'était, en fait, le manque de propreté qui paraissait motiver leur insatisfaction à l'encontre du bailleur.

Cette information prend toute sa dimension quand on mesure ce que cela exige, de la part d'un organisme, d'entreprendre de remédier à un chiffre attes-

tant d'une performance insuffisante. C'est toute une organisation qui est interrogée par ce chiffre. Celui-ci force à réfléchir aux raisons pratiques pour lesquelles l'organisation en place n'a pas su faire mieux, conduisant à une mise en accusation de certains services ou de certaines équipes, à une offensive de telle ou telle direction pour pousser plus loin son pouvoir au détriment des autres. On pose la question des moyens que l'on consacre à tel ou tel investissement, des alternatives entre plusieurs orientations des dépenses. Faut-il recourir à l'informatique ? N'y a-t-il pas des réponses plus immédiates ? Ne faut-il pas, une fois pour toutes, entendre ce que disent les responsables d'agence, vis-à-vis desquels les directions des sièges sociaux restent sourdes ?

Ainsi, le sociologue est invité à ralentir son pas. L'enquête de satisfaction l'oblige à prendre la mesure de ce que veut dire construire (ou modifier) des éléments d'organisation afin d'obtenir de meilleurs chiffres lors des prochaines mesures. Dénoncer une montée de la managérialisation dans les entreprises contemporaines, suggérer l'idée qu'un certain terrorisme du chiffre s'exercerait à travers les indicateurs de pilotage (sans forcément prendre la peine de documenter la « vie » de ce chiffrage), cela reviendrait à négliger ce sur quoi cela débouche, dans la pratique, pour les acteurs de l'entreprise, c'est-à-dire non seulement sur des chiffres-couperets, sur des représentations arbitraires, sur de l'encombrement dans leur activité de tous les jours, mais aussi sur de la mise en visibilité de certains enjeux, pour leur action, et sur une montée en compréhension de ce qu'ils peuvent faire et donc sur leur capacité à s'organiser. Cela vaut non seulement pour les acteurs gestionnaires, dans les sièges sociaux, mais aussi pour les responsables opérationnels (voire pour des agents investis officiellement de responsabilités moindres).

Depuis plusieurs années, le basculement du métier vers la gestion locative a pris l'allure de la mise en place de divers éléments d'organisation. S'organiser autour de la gestion locative, cela a tout d'abord consisté à modifier l'organisation générale en mettant en place des unités de gestion locative (ou des agences) gérant plusieurs résidences et pour lesquelles le responsable dispose d'une enveloppe de moyens, est investi de la responsabilité d'édicter une politique. Selon les organismes, cette autonomie correspond à une certaine réalité ou bien elle peut être démentie par le pouvoir que conservent certaines directions centrales. Cela a aussi consisté à structurer des *process*. Avoir des *process*, c'est installer des chaînes (des séquences) de traitement prédéfinies s'appliquant de manière systématique, de sorte que lorsqu'un problème productif survient, l'organisation n'improvise pas la réponse, mais fait entrer celui-ci dans un circuit dont les étapes et leurs débouchés (leurs *outputs*) sont déjà pensés. Le *process* traduit l'effort fait pour se mettre en ordre de bataille face à l'obstacle afin de le sur-

monter et ne pas perdre du temps à réagir. Les réclamations, les ordures ménagères, les encombrants : tout cela existe, désormais, dans les organismes HLM à travers des *process* dédiés. Les tâches à effectuer par les gardiens sont, au minimum, prévues dans des *plannings* ; les coordinations avec les acteurs extérieurs (services de collecte, services de la voirie...) instaurent des obligations, pour partie façonnées par la réglementation, et pour partie négociées entre le bailleur et les services de la collectivité publique (heures de sortie des containers sur la voie publique, emplacement desdits containers...). Le travail est traduit en étapes ou en opérations (enregistrement d'une réclamation, transmission à une entreprise liée par un contrat commercial, programmation, réception du technicien de ladite entreprise, vérification de la prestation apportée par celle-ci).

Une des grandes propriétés des *process* est leur caractère obligatoire, le fait qu'une fois définis, ils s'imposent à tous, sans discussion. Tout membre de l'organisation concerné est appelé à respecter le *process*, à s'y conformer sans discuter. Le *process* est une mécanique qui produit ses effets si on ne lui met pas de bâtons dans les roues. De même que de nombreuses machines, dans les sites industriels, sont dotées de dispositifs empêchant leur ouverture ou leur accès en cours de fonctionnement, les *process* sont conçus comme devant s'appliquer sans obstacle. Plus que jamais, il importe de comprendre que les dispositifs d'organisation et de gestion relèvent d'une dimension machinique sur laquelle Michel Berry a depuis longtemps attiré notre attention (BERRY, 1983).

LA DÉGRADATION ET SA DÉSORGANISATION DE LA QUALITÉ DE SERVICE

Face à l'organisation ainsi entendue, la dégradation introduit un effet de surprise et une déstabilisation. Grossissons le phénomène, en passant, du sac poubelle, à un objet plus voyant, comme un lave-linge hors d'usage abandonné au pied d'un immeuble, bien avant le jour convenu pour le « passage des encombrants » (un phénomène quasi quotidien, dans le quartier où l'enquête a été menée). Un encombrant relève d'un autre *process* que les ordures ménagères (les « O.M. », cette abréviation atteste en elle-même de la transformation en *process* du problème ordinaire des « poubelles »). Le traitement des encombrants n'est pas organisé pour faire preuve de la même flexibilité ni de la même fréquence que celui des O.M. Si les O.M. n'ont plus aujourd'hui pour les organismes l'allure de difficultés insurmontables, c'est parce qu'il s'agit désormais d'une affaire bien réglée, avec des coordinations éprouvées avec les acteurs de la collecte, des dispositifs bien pensés (poubelles de couleurs différentes pour le tri sélectif...), des habi-

tudes prises. Ce n'est pas qu'en elle-même la collecte d'ordures ménagères soit un problème simple. C'est plutôt qu'au fil du temps, les réponses ont été construites, les habitudes installées, les évidences développées et que la fréquence (pluri-hebdomadaire) et la régularité de métronome de leur ramassage ne donnent pas à cette mécanique l'occasion de se dérégler.

logements ou par les difficultés matérielles des ménages les plus pauvres. Ce point est pensé par les organismes, qui disposent souvent, dans les immeubles, d'espaces dédiés à ces objets. Mais il faut croire que ceux-ci sont dans certains cas d'un accès plus coûteux que la voie publique, qui, à l'inverse, doit, quant à elle, présenter l'avantage de minimiser les coûts de déplacement...



« Le dépôt «sauvage» de l'encombrant une fois accompli attire l'attention et se révèle plus difficile à résorber que celui d'un sac poubelle. », *Canapé déposé sur un trottoir de l'avenue de Rivoli, Paris.*

Par contraste, les encombrants sont une source d'embaras plus grande du simple fait d'une rythmicité de leur collecte moins soutenue : le temps s'écoulant entre deux passages (plusieurs semaines, voire plusieurs mois) donne un certain « mou », qui invite au relâchement des disciplines. Ce temps plus discontinu donne prise au développement, par les locataires, de bonnes ou de mauvaises raisons d'ignorer ou d'oublier les pratiques convenables (BOUSSARD, MERCIER & TRIPIER, 2004).

Cela d'autant plus que les encombrants sont... encombrants. Volumineux, compliqués à manier, ils sont problématiques, dans un foyer, dans un logement dont les murs ne sont pas extensibles. Stocker « en attendant », « provisoirement », cela nécessite de rechercher des solutions qui ne se font pas connaître spontanément, de faire toute une série de maintenances (déplacements, réagencements...) éventuellement contraintes par la sur-occupation de certains

Le dépôt « sauvage » de l'encombrant une fois accompli attire l'attention et se révèle plus difficile à résorber que celui d'un sac poubelle. Les gardiens ne sont pas supposés transporter les objets abandonnés dans le local prévu à cet effet ; ils ne peuvent pas non plus déclencher la venue du service concerné en dehors de son passage programmé. S'ils prennent l'initiative de remettre l'objet dans l'attente de ce passage, cela leur prend du temps, ils ne sont pas forcément équipés pour cette manutention, voire ils peuvent se blesser. Pour le passant, ces dépôts sur la voie publique peuvent être perçus comme des indices du manque de sérieux d'un bailleur qui ne fait pas son travail, qui « n'entretient pas ». Mais, vu de l'intérieur de l'organisme (outre que celui-ci peut ou non prendre au pied de la lettre que la propreté de la voie publique n'est, juridiquement parlant, pas son affaire), on peut en venir à se scandaliser pour des raisons quasiment inverses. On considérera que loin de laisser

libre cours à ce laisser-aller, on s'est au contraire considérablement organisé pour y remédier, en y consacrant de l'énergie, du temps, des dispositifs... et que ce sont les locataires qui « ne savent pas se comporter », qui « font n'importe quoi ». Parce qu'ils attestent de l'effort d'organisation, les *process*, rendent parfois le réel moins compréhensible. Car ils véhiculent implicitement des attentes de comportement et parce qu'ils laissent l'organisateur très désorienté quand les usagers ne reprennent pas cette discipline à leur compte.

Pour déclencher le malaise, il suffit de l'irruption d'un acteur parfaitement indifférent à l'organisation interne du bailleur, mais très influent par ailleurs. Imaginons un maire faisant, une après-midi, une descente sur le terrain, avec une escouade de responsables des directions de la ville et de journalistes des quotidiens régionaux. Il voit le fameux lave-linge abandonné et prend alors à parti le responsable d'agence avec lequel il effectue cette visite, trop heureux de pouvoir prendre le bailleur en défaut. Le sermonnant publiquement, il fait ainsi connaître toute l'énergie qu'il dépense pour ses administrés dans ces quartiers ayant pourtant la réputation de quartiers de relégation. Évidemment, pour notre responsable d'agence, cela a toutes les apparences d'une accusation injuste. Mais le maire et l'agenda de la communication politique ne lui laisseront guère le loisir d'expliquer que tout cela n'est pas la marque d'un manque d'organisation, mais résulte du fait que l'abandon de cette machine est tombé dans un interstice entre les *process* prévus du fait de locataires peu respectueux des règles... Instituant une vigilance face à des problèmes que les personnels sont désormais aptes à identifier et à qualifier, l'organisation n'en fait pas autant pour tout ce qui n'est pas « processé », pour tout ce qui se glisse dans les jointures entre les *process* ou pour tout ce qui s'intercale à leur intersection. L'efficacité a ses failles, et celles-ci sont situées au revers de ce qui rend efficace.

Une fois la bourrasque médiatique passée, le chef d'agence se retrouvera le lendemain avec pour tâche de laver l'organisme des accusations de laxisme portées contre lui, là où l'on a plutôt affaire aux limites de *process* organisés. Il faut traiter un problème qui, au regard des efforts d'organisation sur lesquels le bailleur s'estime engagé, n'existe pas, étant cependant entendu que le responsable d'agence (à l'instar de ces petits acteurs que nous sommes tous vis-à-vis des systèmes techniques qui nous équipent mais qui, aussi, nous dépassent) n'a pas le pouvoir de renverser à lui seul la structuration des *process*. Il va donc s'atteler à inventer les solutions qui sont en son pouvoir, à moins qu'il n'attende que les esprits échauffés par les médias finissent par passer à autre chose (par exemple, il va mettre sur pied un ramassage des encombrants par les propres services de l'agence, à charge, pour lui,

de trouver les ressources pour ce faire, éventuellement au détriment d'autres activités) (UGHETTO, 2006a).

LE LOCATAIRE DÉVIANT AUX YEUX DE L'ORGANISATION (ET À CEUX DU GARDIEN D'IMMEUBLE)

Une controverse peut s'entrouvrir entre les gens du « terrain » (les personnels qui voient la machine à laver, s'agacent de sa présence et vont même peut-être devoir se faire mal au dos pour la transporter là où le locataire aurait dû la déposer lui-même) et l'organisation. À travers ses procédures, celle-ci « entend », ou bien elle reste sourde à cette expérience intime et subjective du terrain ; elle « sait » des choses, ou bien elle les « ignore », elle « tient compte » de réalités ou elle les méconnaît, voire les nie, et elle « reconnaît » les efforts déployés, sur place, pour remédier à des situations problématiques, ou, au contraire, laisse leurs auteurs les engager, en feignant de ne pas les voir.

Aux divers niveaux de l'organisation, le mode d'existence de la dégradation n'est pas le même. Il n'est qu'à voir comment un responsable d'agence et un gardien d'immeuble évoquent, chacun de son côté, la question de la propreté et des comportements déviants.

Pour le premier, la propreté relève d'une « problématique » appelant une « solution ». Ainsi, s'exprime un responsable d'agence : « Alors, il y a une véritable problématique. Ce qu'il y a, c'est que sur ce quartier-là, il y a une partie, une zone, devant Desaix, devant les immeubles : vous avez des espèces de petits bouts d'espaces verts... La zone qui est en dessous, avec le local pour les poubelles, alors, ce local pour les poubelles, il concerne, non seulement notre résidence Desaix, [mais] il devrait y avoir aussi un ramassage de containers qui viennent des bureaux, qui devraient pouvoir être stockés à cet endroit-là. Et toute cette zone-là... cette zone-là ne nous appartient pas. »

La propreté est ici un problème dont le responsable d'agence peut reconnaître le caractère très « chaud » pour son gardien, mais qu'il se fait le devoir de « refroidir » en problème de gestion. Y compris pour être en mesure de dire ce qui est fait dans le cadre de la procédure et ce qui est fait dans un certain écart avec elle :

« Ce qui fait qu'en fait, même si à la gardienne, on lui fait ramasser les papiers, en fait, on est dans une zone qui ne nous appartient pas véritablement. Donc, on fait un petit plus [par rapport à] ce que [l'on serait censé faire]... »

Dans ce cadre, l'enjeu est de définir ce sur quoi on va s'organiser, et aussi d'objectiver les parties prenantes et les responsabilités respectives :

« On a fait un projet avec la ville, de façon à réduire cet espace-là, qui est dessous, de façon à n'avoir que l'endroit pour sortir les containers (...) mais éviter

que ça devienne un dépotoir. Parce qu'à chaque fois (tous les week-ends), il y a des gens qui viennent et qui déposent n'importe quoi... Moi, je peux pas demander à Madame N. (la gardienne) (...) de rentrer les objets qui sont mis sur le devant, parce que ça appartient à la ville. Pour nous, on a créé un petit local pour mettre des encombrants, sur la dalle... »

Dans cette opération de minoration, le responsable d'agence est éventuellement porté à mettre en doute le fait que le problème soit le fait de ses propres locataires. Si le problème « vient » du dehors, ce sont autant de paramètres en moins dont il devra se préoccuper :

« Parce que là, je pense que sur la dalle, les gens, ils descendent de l'ascenseur, ils peuvent aller le mettre. Ça, ça peut être nos éléments à nous. Je vois pas des locataires descendre l'escalier avec tout le matériel pour [le] mettre devant... C'est plutôt des gens qui font des dépôts sauvages qui les mettent à l'extérieur. » Au contraire, les gardiens font beaucoup plus spontanément l'hypothèse que ce sont « leurs » locataires qui commettent les méfaits et ne tarissent pas d'exemples sur leurs tactiques pour les identifier et les faire avouer : fouiller le contenu du sac poubelle abandonné afin d'en identifier le propriétaire, puis lui faire honte en le rapportant devant sa porte ; ou « expliquer », faire comprendre que « ce sont vos charges qui paient » les dégradations. Le comportement déviant du locataire, dans son vécu local, sur le « terrain », n'est pas abstrait, mais tissé d'émotions, de réactions scandalisées. Dans celles-ci, il peut y avoir, profondément imbriqué, un agacement contre le locataire et contre l'organisation qui ne fait pas grand-chose pour aider à lutter contre ces comportements. Il y a, pour les personnels de terrain, une expérience subjective de cet échec de l'organisation, d'autant qu'ils sont en première ligne : *street-level bureaucrats* (LIPSKY, 1980), ils sont sur place pour voir comment l'organisation s'applique, réussit... et échoue. Et pour apporter les réponses, en prenant le relais de l'organisation, dans ce dernier cas.

IL NE SAURAIT Y AVOIR DE QUALITÉ DE SERVICE SANS COOPÉRATION DES USAGERS À SON ORGANISATION

Une décision du responsable d'agence de procéder à un ramassage hors *process* n'intervient le cas échéant qu'après avoir tenté de jouer sur d'autres leviers, comme une communication rappelant leurs obligations aux locataires. Certaines résidences sont plus rebelles ou réfractaires que d'autres : de bonne ou de mauvaise foi, les locataires cèdent moins facilement à ces argumentaires. Il se révèle alors que la qualité de service n'exige pas seulement des *process* (et plus généralement une organisation), mais aussi la coopération des locataires. Les formes et la qualité de la gestion des ordures ménagères n'empruntent pas aux seuls *process*, mais en appel-

lent aussi au travail des habitants. Michèle Jolé retranscrit cette citation d'Italo Calvino : « ... quand je vide la petite poubelle dans la grande et que je transporte celle-ci en la soulevant par les deux poignées à l'extérieur, devant notre porte d'entrée, tout en agissant encore comme l'humble rouage du mécanisme ménager, je suis déjà investi d'un rôle social, je me constitue en tant que premier engrenage d'une chaîne d'opérations décisives pour la cohabitation collective (...) (1) ». *A fortiori* pour le tri sélectif, qui relève de toute une ingénierie. « La nature des déchets à sélectionner est arrêtée en fonction des capacités techniques des entreprises de recyclage, c'est-à-dire que le dernier maillon de la chaîne impose une standardisation des résultats du travail des maillons précédents » (TAPIE-GRIME, 1988, p. 67), y compris de celui des habitants, qui en définitive sont mis au travail au service de ce *process*. En réalité, ce qui est demandé n'est pas une subordination à une relation salariale, mais à un système technique. Les vastes systèmes techniques contemporains qui nous servent dans notre vie quotidienne le font sur la base du pré-requis de notre discipline et de nos *inputs* à travers notre travail.

Au-delà de la provocation envers le gardien, l'abandon d'un sac poubelle ou d'un encombrant met en évidence la non-coopération des habitants à un *process* (problème d'autant plus délicat que le bailleur fait mesurer sa performance, prend des engagements vis-à-vis des habitants, et risque donc de ne pas atteindre ses objectifs malgré les moyens mis en œuvre). On frise ici la dissonance cognitive : alors que des engagements sont pris envers les locataires, certains d'entre eux paraissent déclarer par leur comportement même, contre toute attente, que ces engagements pris « pour eux » (2) ne les concernent pas. Ils offrent l'image curieuse de résidents qui ne sont pas intéressés par la qualité du service fourni par leur bailleur.

Or, dans les prestations de service, pour reprendre les concepts de l'économie du bien-être, il y a souvent un double risque découlant des conduites des clients. Il y a, d'une part, les comportements de passager clandestin, illustrés par la fraude dans les transports collectifs (voir l'article de Jean-Baptiste Suquet, publié dans ce numéro de *Gérer & Comprendre*) : le passager clandestin profite du fait que, la transaction s'étant conclue entre l'offreur et un nombre suffisant de demandeurs solvables, la prestation se fera effective et qu'il pourra la consommer sans payer, au risque que les prestataires, découragés, n'abandonnent le marché ou que les clients « honnêtes » paient plus que leur part marginale.

D'autre part, dans un contexte non seulement de coproduction avec le client, mais aussi où divers clients se côtoient pour profiter de ce service, un

(1) In « La poubelle agréée », in *La Route de San Giovanni*. Cité in JOLÉ (1991).

(2) « C'est pour vous que je dis ça », déclare un gardien à des habitants. « C'est pour vous que je dis ça, c'est pas pour moi, hein. C'est pas moi qui habite ici, hein ? ».

risque surgit du côté des externalités introduites par certaines parties prenantes. Le comportement de ces dernières affecte ce que les spécialistes du *marketing* nomment l'« expérience » du service. Que mon voisin rie trop bruyamment lors de la projection d'un film comique, et il me gêne ma sortie au cinéma. Que des jeunes gens fassent du tapage dans le bus ou terrifient les voyageurs, et ceux-ci en ressortent avec une « expérience » du voyage qui n'a rien de comparable à ce que leur avait promis le réseau de transport. Mais, au contraire, les externalités sont positives, si je rencontre dans le bus un voisin qui se révélera être un agréable compagnon de voyage. Ainsi, le prestataire peut bien redoubler d'efforts pour consolider la marque (UGHETTO, 2006b), il ne contrôle pas cette partie de l'« expérience » qui résulte des conduites des autres bénéficiaires (y compris non payants).

Dans les HLM, les habitants d'un immeuble peuvent avoir le sentiment que leur vie est perturbée par un groupe de jeunes qui, bien que non locataires, n'en occupent pas moins le hall d'entrée, jettent des regards qui occasionnent de la gêne, voire délivrent des insultes à foison. Mais c'est aussi une caractéristique de l'habitat collectif que de voir sa qualité de vie rendue tributaire du comportement des voisins. Ici vole en éclats la représentation homogénéisante des locataires et de leur intérêt vis-à-vis de la qualité de service (que véhiculent les enquêtes de satisfaction). La dégradation surprend (les voisins, les gardiens, l'organisation) en révélant que ce qui était tenu pour une évidence : l'intérêt de tous pour la « qualité de service » – n'en est pas une. Le sac poubelle abandonné fait naître (chez les gardiens et les voisins) des interrogations sur ces habitants qui acceptent ainsi de vivre dans des lieux qu'ils contribuent eux-mêmes à salir. Les gardiens sont fréquemment hantés par cette question : eux, dont le travail est, notamment, de rendre les espaces propres et qui ne peuvent travailler qu'en en faisant la nature même de leur contribution aux habitants, de ce qui les rend utiles, eux qui ont besoin de se donner une idée absolue de la propreté et de son importance, les dégradations les interrogent. Ce qu'ils ont érigé en absolu prend, du fait de la conduite de certains habitants, un tour au contraire très relatif. Ce qui a été élevé au rang d'impératif devient secondaire. Les gardiens partagent avec une partie des habitants des indignations relatives à l'autre, cet autrui qui, statutairement, en tant que locataire, en tant qu'usager des lieux, nous est comparable, mais dont les conduites semblent trahir une étrangeté radicale (SCHÜTZ, 1966).

CONCLUSION

Les comportements déviants constituent un problème pour les organisations, parce qu'ils contrarient

tout l'arsenal des mesures qui aident celles-ci à être performantes. Les dispositifs d'organisation prennent leur part pour venir à bout de ces comportements, mais ils ne peuvent jamais colmater par avance toutes les brèches dans lesquelles d'inventifs clients trouvent le moyen de se faufiler. Aussi préparée soit-elle, l'organisation continue à être surprise. Il faut donc également tenir compte de la part que prend le travail des agents de terrain pour réaliser ce que l'organisation n'a pas su accomplir jusqu'au bout (HUBAULT, 2008).

Parce que les prestations apportées par les HLM sont réalisées en coproduction et parce qu'elles renvoient à tout un système technique, il faut obtenir la coopération des intéressés à la qualité de service. Les organismes HLM de notre étude s'efforcent d'instituer cette qualité par une instrumentation, mais celle-ci ne garantit pas tout à elle seule. Il y a aussi, en complément, un travail, auquel se livrent souvent, de façon plutôt invisible, les personnels de terrain (responsables d'agence, gardiens), sans oublier les habitants (BORZEIX, COLLARD et RAULET-CROSET, 2006). On se rappellera que dans les habitations à bon marché (HBM) des origines, les gardiens étaient des agents en charge du contrôle de couches populaires qui ne possédaient pas d'entrée de jeu les disciplines d'usage de l'habitat et du vivre ensemble voulues par l'habitat moderne et par ses équipements. Aujourd'hui, plus que jamais, ils sont des agents de l'organisation et de ses *process*, avec leurs tactiques. Moins directement mis à l'épreuve, mais, par contre, sommés, de par leurs responsabilités, de donner la position de l'organisation, les chefs d'agence ont aussi leurs réactions propres, et tentent de bâtir des solutions, selon les cas avec ou malgré les *process*.

La connaissance des « comportements déviants » par les directions centrales est, quant à elle, encore moins directe. Plus on monte dans la hiérarchie, moins le comportement déviant suscite une réaction indignée devant ce qui est vécu comme une incorrection de comportement, et plus elle prend la forme d'un problème d'ordre purement économique.

Les dégradations révèlent que des normes (d'usage des lieux, du vivre ensemble, etc.) ne sont pas partagées. Recréer ces normes, les ajuster, argumenter sur leur nécessité, tel est la tâche quotidienne des gardiens d'immeubles visant à augmenter les chances que ces normes soient appliquées, dans le cadre d'un peuplement qui ne se caractérise pas par l'uniformité ni par l'harmonie que certains concepteurs s'étaient plus à imaginer (CHAMBOREDON et LEMAIRE, 1970), mais bien par des différences sociales et culturelles. Non seulement les enquêtes de satisfaction n'imaginent pas que les répondants puissent être des clients déviants, mais elles campent largement le personnage d'un locataire moyen représentant mal la diversité des locataires réels. Ce faisant, elles aident plus les directions centrales à fixer des objectifs de performance aux responsables d'agence

qu'à leur donner des indications sur un enjeu qui pourrait être celui d'aider leurs équipes à interpréter et à réguler chez certains locataires des comportements qui leur posent problème. ■

BIBLIOGRAPHIE

- AVENEL (C.), *Sociologie des « quartiers sensibles »*, Paris, Armand Colin, 2^e éd., 122 p., 2007.
- BERRY (M.), *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Centre de recherche en gestion, multigr., juin, 1983.
- BORZEIX (A.), COLLARD (D.) & RAULET-CROSET (N.), « Participation, insécurité, civilité : quand les habitants s'en mêlent », *Les Cahiers de la sécurité*, n°61, 2^e trim., 2006.
- BOUSSARD (V.), MERCIER (D.) & TRIPIER (P.), « La dégradation du traitement sélectif des déchets », in *L'aveuglement organisationnel*, Paris, Éditions du CNRS, 2004.
- CHAMBOREDON (J.-C.) & LEMAIRE (M.), « Proximité spatiale et distance sociale. Les grands ensembles et leur peuplement », *Revue française de sociologie*, vol. XI, n°1, janv.-mars, pp. 3-33, 1970.
- GOLD (R.), "Janitors versus Tenants: A Status-Income Dilemma", *American Journal of Sociology*, vol. 57, n°5, March 1952, pp. 486-493, 1952.
- GOLD (R.L.), "In the Basement. The Apartment-Building Janitor", in BERGER (P.L.) (ed.), *The Human Shape of Work. Studies in the Sociology of Occupations*, New York, Macmillan (241 p.), pp. 1-49, 1964.
- HUBAULT (F.), « Le travail dans la gestion : tensions et contradictions », in BEAUJOLIN-BELLET (R.), LOUART (P.) & PARLIER (M.) (coord.), *Le travail, un défi pour la GRH*, Lyon, Éditions de l'ANACT, pp. 22-40, 2008.
- JOLE (M.), « Gérer ses résidus en public. R'Bati, Slaoui et habitants de Temara aux prises avec leurs déchets », *Les Annales de la recherche urbaine*, n°53, décembre, pp. 32-39, 1991.
- LAE (J.-F.), « La main courante en HLM et l'événement », *Sociologie et sociétés*, t. XXVIII, pp. 177-188, 1996.
- LAE (J.-F.), « Le gardien est dans l'escalier », pp. 31-67, in *Les Nuits de la main courante*, Paris, Stock, 287 p., 2008.
- LATOURET (B.), *Changer de société, refaire de la sociologie*, Paris, La Découverte, 400 p., 2006.
- LIPSKY (M.), *Street-Level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Services*, New York, Russell Sage Foundation, 244 p., 1980.
- MARCHAL (H.), *Le petit monde des gardiens-concierges. Un métier au cœur de la vie HLM*, Paris, L'Harmattan, 213 p., 2006.
- SCHÜTZ (A.), *L'Étranger*, trad. fr., Paris, Allia, 2003, 77 p., 1966.
- TAPIE-GRIME (M.), « Coopération et régulation dans les collectes collectives des ordures ménagères », *Sociologie du travail*, vol. XL, n°1, janv.-mars, pp. 65-87, 1998.
- UGHETTO (P.), « La relation de service, source inévitable de contrainte pour les travailleurs ? », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 61, n°3, p. 490-510, 2006a.
- UGHETTO (P.), « La marque en actes dans la grande distribution », in BIDEAU (A.), BORZEIX (A.), PILLON (T.), ROT (G.) & VATIN (F.) (dir.), *Sociologie du travail et activité*, Toulouse, Octarès, 2006b.
- VATIN (F.) (Sous la dir.), *Évaluer et valoriser : Une sociologie économique de la mesure*, Toulouse, Presses universitaires du Mirail, 2009.
- WARIN (P.), « Les HLM : impossible participation des habitants », *Sociologie du travail*, vol. XXXVII, n°2, janv.-mars, pp. 151-176, 1995.

