



HAL
open science

**L’habitus de voisinage en zone de marnage
interculturelle à l’épreuve de la tranquillité résidentielle :
“ manières de voir ” des acteurs de terrain dans le
logement social**

Mathieu Mehr

► **To cite this version:**

Mathieu Mehr. L’habitus de voisinage en zone de marnage interculturelle à l’épreuve de la tranquillité résidentielle : “ manières de voir ” des acteurs de terrain dans le logement social. Sciences de l’information et de la communication. Université de Lorraine, 2020. Français. NNT : 2020LORR0298 . tel-03264423

HAL Id: tel-03264423

<https://hal.univ-lorraine.fr/tel-03264423v1>

Submitted on 22 Feb 2023

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.



AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr

LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10

http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>



Ecole Doctorale Fernand BRAUDEL

CREM – Centre de Recherches sur les Médiations

Thèse en sciences de l'information et de la communication

71^{ème} section

L'habitus de voisinage en zone de marnage
interculturelle à l'épreuve de la prise en compte
de la tranquillité résidentielle.
« Manières de voir » des acteurs de terrain dans le
logement social.

Membres du jury :

Monsieur Claude NOSAL, Professeur émérite, Université de Lorraine

Monsieur Pascal LARDELLIER, Professeur des universités, Université de Bourgogne
Franche Conté

Madame Sondess ZARROUK, Maître de conférences, Université de Haute Alsace

Madame Marieke MULLER STEIN, Maître de conférences, Université de Lorraine

L'habitus de voisinage en zone
de mariage interculturelle
à l'épreuve de la prise en compte
de la tranquillité résidentielle.
« Manières de voir » des acteurs de terrain
dans le logement social.

Sous la direction de Monsieur Claude NOSAL, Professeur des Universités

Mathieu MEHR

Thèse soutenue le 18 décembre 2020

Dédicace :

A mes parents, partis trop tôt, qui m'ont toujours soutenu lors de mes multiples périodes de formation en cours du soir et auraient sûrement été très fier du travail accompli.

A ma famille qui a accepté et supporté durant plus de quatre années une disponibilité partagée entre mes obligations familiales, un emploi astreignant et mes travaux de recherches.

A tous mes amis et proches, qui m'ont accompagné dans cette aventure structurante et passionnante...

Remerciements

Je tiens à remercier chaleureusement toutes les personnes qui m'ont dirigée, conseillés, accompagnés, soutenus, tout au long de ce parcours :

C'est ainsi que je tiens à remercier Monsieur Claude NOSAL, Professeur Emérite des Universités en Sciences de l'Information et de la Communication ainsi que Chercheur au Centre de Recherches sur les Médiations (CREM) qui m'a encadré tout au long de ce parcours d'apprentissages. Son professionnalisme, ses connaissances encyclopédiques, sa patience et sa gentillesse, m'ont permis de découvrir de nouveaux domaines cognitifs, de progresser dans mes connaissances en apprenant à apprendre de manière différente et plus efficiente.

Je remercie aussi les membres de comité de suivi de thèse, Madame Marieke STEIN et Monsieur Marc LACHENY, qui ont su comprendre ma démarche, m'accompagner dans son évolution et m'orienter de façon toujours constructive.

Merci à toutes les personnes interviewées qui ont accepté de se raconter et de dévoiler ainsi une partie cachée d'eux-mêmes : CW, DS, NG, MT, la famille de PM, ils ont tous fait preuve de courage car il n'est pas toujours facile de parler à un cadre de l'office HLM qui les héberge et pour certain les emploie encore à ce jour.

Une pensée va également à tous les collègues de travail de PHCA ou d'autres entreprises qui, parfois inconsciemment, m'ont transmis des informations utiles à la rédaction de ce travail de recherches.

Table des matières

Préambule ou « Levé de la reconnaissance ».	15
Introduction générale.	21
Contexte et marques de contextes.	23
Questions de recherche.	25
Problématique et cadre conceptuel.	31
Construction de la problématique : question de structure, entre cohérence et pertinence.	37
Les Métamorphoses de la thèse sous la forme de cinq récits-cadres.	41
Première Partie - Les terrains du logement social : diverses configurations en interactions.	
	45
Chapitre 1 - Histoire du logement social en France.	47
Impact de la loi ELAN.	55
Chapitre 2 - Histoire d'un bailleur social du Centre Alsace.	61
Le Pôle Habitat Centre Alsace.	62
Evolution du patrimoine.	64
Chapitre 3 - Histoire de la Gestion Urbaine de Proximité (GUP).	67
Le département Gestion Urbaine de Proximité et son ambiguïté sémantique.	71
Deuxième Partie - Espaces urbains entre verticalité et horizontalité : Apparences et réalités.	
	75
Chapitre 4 – Evolution du patrimoine en images.	77
Les premiers logements et anciennes cités.	77
Les constructions d'après-guerre.	79
Les années 60.	82
Les années 70.	85
Les années 80.	89
Les années 90.	90
Les années 2000 et la rénovation urbaine.	92
Les années 2010.	93
Les années post 2015 – BBC et Bpass.	94
Chapitre 5 – Vision du patrimoine par un chef équipe.	97
Chapitre 6 – Entre clairvoyance et illusion.	106

La clairvoyance du terrain.	106
L'illusion de l'« administratif ».	107

Troisième Partie – Mémoires individuelles et mémoires organisationnelles : histoires plurielles.	109
---	-----

**Chapitre 7 - Ethno-archéologie des pratiques professionnelles par
le récit de vie professionnelle (RVP). 111**

Moi, Mathieu MEHR, chef de département.	112
---	-----

Chapitre 8 – Itinérances. 117

Bifurcation professionnelle à La CDL (devenu plus tard PHCA).	117
---	-----

De l'apprentissage d'un premier métier à celui de Chef de Département à la CDL.	126
--	-----

Evolution et concrétisation chez Endress & Hauser.	142
--	-----

Chapitre 9 – Nous, fantassins de la Proximité : histoires parmi d'autres. 153

En 2016, ils étaient quatre responsables de secteurs.	153
---	-----

Récits de vie de 4 acteurs de terrain.	158
--	-----

CW (préposée à l'entretien de nettoyage).	158
---	-----

DS (préposée à l'entretien de nettoyage).	161
---	-----

NG (préposée à l'entretien de nettoyage).	163
---	-----

MT (chef d'équipe).	166
---------------------	-----

Récit de vie d'un parcours résidentiel typique – La famille de PaMi.	169
--	-----

Restitutions de données de terrain.	172
-------------------------------------	-----

Discussion avec les préposés sur l'impression de familiarité rompue avec les locataires.	172
---	-----

Préparation et formation des travailleurs à ces approches au-delà de leur métier.	173
--	-----

Communication avec des personnes déclassées socialement et invisibles.	175
---	-----

Les façons dont le jeu des postures du chercheur-praticien peut lui permettre de s'approprier, par projection et par identification, les situations vécues par les enquêtés.	177
--	-----

La restitution de l'ordinaire de la proximité suppose une attention spécifique pour les anomalies communicationnelles.	180
---	-----

Quatrième Partie - Tranquillité résidentielle et normalisation de la déviance au regard des théories de la dynamique des systèmes non linéaires.	183
--	-----

Chapitre 10 – La tranquillité résidentielle : ordre et désordre, interaction. 187

Le département Gestion Urbaine de Proximité, comme système dynamique non linéaire.	187
Les travailleurs de la GUP : de la tranquillité recherchée à l'intranquillité programmée, voire fantasmée.	189
Des communautés en interaction permanentes.	191
La communauté des collaborateurs.	191
La communauté des locataires.	201
Interactions entre les deux communautés.	208
Chapitre 11 – Les influences des systèmes externes à la Gestion Urbaine de Proximité et à Pôle Habitat Centre Alsace.	213
Influence sur la GUP de la part de systèmes internes à Pôle Habitat.	214
De l'attribution du logement à l'entrée dans les lieux.	218
Influence sur la GUP de systèmes externes à l'organisation.	223
Politique de la ville et sécurité du domaine public.	223
Nouvelle loi de finance gouvernementale 2018.	239
Nouvelles règles de fonctionnement dues au Coronavirus.	241
Chapitre 12 – Traduction opérationnelle des décisions prises en comité de direction, impact sur la tranquillité résidentielle.	245
Schéma décisionnel.	247
Dysfonctionnements organisationnels.	248
Les Etats des lieux dans les logements réservés aux étudiants.	248
Les travaux effectués par la Direction du Développement.	249
La tranquillité résidentielle par la Qualité de service.	252
Evolution de la tranquillité résidentielle - Evolution de la Qualité de service.	257
Cinquième Partie – A la recherche du cœur perdu d'un métier complexe : Linéaments théorique	265
Chapitre 13 – Le genre professionnel « Gestion Urbaine de Proximité »	269
Les notions de prises et de vision professionnelles.	269
Les « manières de voir » des acteurs de la Proximité.	270
Comment se construit une prise visuelle individuelle et collective.	
Les dissonances par rapport au terrain.	277
Construction de prises visuelles d'un chef de département.	278
Chapitre 14 – Ethnographie organisationnelle, « voir et faire voir »	287
C'est un mot croisé, chaque lecteur peut remplir les cases.	295
Un (des) théâtres d'ombre.	295

Sortir du despotisme compassionnel et éviter de le recycler durablement : le principe de fonctionnement des acteurs de la GUP envers les locataires.	297
---	-----

CONCLUSION	299
Conclusion générale	301
La tranquillité résidentielle, une pratique située ancrée dans ses contextes et l'attracteur étrange d'un système dynamique non linéaire.	301
Émergence d'une organisation productrice de sens : mythe ou réalité ?	304
Conclusion d'un apprenti ethnographe - À la poursuite de l'ombre ombragée de soi-même.	306
L'infra ordinaire.	306
Le concept de shadowing.	307
Index	312
Bibliographie	313
Annexes	318
Prises de notes lors des séances de cinéma anthropologique.	318
Prises de notes du 1 ^{er} cycle.	318
Prises de notes du 2 ^{ème} cycle.	326
Prises de notes du 3 ^{ème} cycle.	336
Méthodologie organisationnelle de progression.	344
Méthodologie.	344
Rencontres avec le Directeur de thèse.	345
Documents Techniques.	353
Plan du patrimoine de PHCA.	353
Exemple d'un courrier de locataire.	360
Fiches de saisie dans l'événementiel « Plaintes & Réclamations » gérées par le service « conciliation ».	362
Fiches de saisie dans l'événementiel « Proximité » gérées par le département G.U.P.	363
La crise de la COVID 19 d'un point de vue juridique.	364
Journal de recherches.	368

PREAMBULE
OU
« Levé de la reconnaissance »

Colmar est une ville de moyenne importance en Alsace. C'est une ville bourgeoise et de culture dont le riche patrimoine architectural - une ancienne collégiale, plusieurs couvents, un théâtre, un musée réputé internationalement, des canaux et des maisons du Moyen Âge - est fort apprécié par les touristes tant français qu'étrangers. Mais, Colmar est aussi une ville dont près d'un tiers du patrimoine immobilier de la commune, soit 8000 logements, est géré par Pôle Habitat Centre Alsace, Office Public de l'Habitat (OPH). Un peu plus de 18 000 personnes relèvent donc du secteur du logement social.

« Il faut rappeler qu'un logement social est un logement destiné à des personnes à revenus modestes qui auraient des difficultés à se loger sur le marché privé. L'expression sert aussi à désigner le secteur économique constitué par ce marché immobilier et les politiques d'économie sociale qui président à son administration. En France, la politique du logement social date du milieu du XX^e siècle, avec notamment la loi sur la limitation des loyers dès 1948 et la loi sur les habitations à loyer modéré (HLM) l'année suivante, en 1949. La législation a peu à peu intégré des objectifs de taux de logements sociaux puis de mixité sociale¹. »

Pôle Habitat Centre Alsace, son patrimoine de logements sociaux et son architecture constituent le cadre de ce travail de recherche au sens zolien (naturalisme) du terme : « Depuis 1868, je remplis le cadre que je m'étais imposé, l'arbre généalogique en marque pour moi les grandes lignes, sans me permettre d'aller ni à droite ni à gauche. Je dois le suivre strictement, il est en même temps ma force et mon régulateur². »

Pôle Habitat Centre Alsace, son patrimoine et son architecture fonctionnent comme des opérateurs configuratifs en produisant les « images-normes³ » d'une cartographie sociale singulière, sorte de moulage graphique et géométrique conjuguant mentalité et idéologie : une carte d'idéologie émergeant en effet d'une carte de mentalité et du substrat matériel du territoire physique. Ces images-normes conditionnent *in fine* la perception visuelle de l'observateur/acteur que nous sommes, ancré dans cet espace topographique, social et discursif et dans notre double fonction de chercheur et de Chef de département de la Gestion Urbaine de Proximité, l'entité organisationnelle la plus exposée du Pôle Habitat Centre Alsace.

Entre mémoire et histoire, ce travail de recherche est une confrontation de diverses représentations de ce territoire urbain fortement connoté. C'est un corpus de textes et de documents ainsi que de photographies d'origine diverses, littéralement entrecroisés, à l'image même de l'objet qu'ils s'appliquent à énoncer ou décrire : des quartiers

¹ Cordier Mathilde, (2011) De la politique du logement aux politiques locales de l'habitat : l'apprentissage de l'action collective négociée. Architecture, aménagement de l'espace. Université Paris-Est.

² Zola Émile (1982), Correspondance, Paris/Montréal, Editions du CNRS/Presses de l'Université de Montréal, t.III, p.48.

³ Arnheim Rudolf (1976) *La Pensée visuelle*, traduit de l'américain par Noël C. ; et Le Cannu Marc, Flammarion.

urbains et leurs multiples bouleversements du bâti : démolitions, reconstructions, changements d'aspects ; des populations d'origine culturelles diverses : un peu plus de d'une centaine de nationalités en superposition.

Il donne la parole à ceux qui y vivent et à ceux qui travaillent au plus près de ceux-ci. Ces textes oraux sont des œuvres de mémoire qui se confrontent et se confortent entre elles dans leur authenticité brute.

Mémoire aussi du paysage de ces quartiers au travers de différents clichés des années 60 à nos jours qui mettent en scène une architecture dont les conséquences perceptives sont fortes sur les habitants. Architecture où voisinent des couples d'opposés, construction-abri et construction-terrier et bien d'autres dualités : vertical et horizontal, concavité et convexité, mobilité et immobilité, permanence et ruine, intérieur et extérieur, ouvert et fermé ; où voisinent des besoins : la faim, le froid de l'hiver, la chaleur de l'été, la violence et la peur de la violence, les perturbations dues aux bruits mais aussi les besoins de paix, d'intimité, d'espace, d'harmonie, d'ordre ou de couleur, de dignité, de fierté, d'empathie ; des exigences de l'esprit qui ne peuvent être uniquement satisfaites par la perfection de la plomberie, du chauffage et de l'isolation, mais encore par les conditions d'éclairage, les couleurs, l'ordre visuel, l'harmonie des espaces ; tous ces pôles dans la fusion de leurs contraires étant dialectisés ou supposés l'être par la médiation de l'organisation en charge de ce patrimoine. Et plus particulièrement par le département de Gestion Urbaine de Proximité que nous dirigeons où les locataires vous parlent avant tout de radiateurs, de courants d'airs, d'escaliers, de lampes cassées, de poubelles malodorantes, d'objets encombrants jetés dans la rue, de coutumes rituelles spécifiques à certaines communautés.

Cette architecture du cadre est essentielle à la pensée visualisée de ce travail de recherche au croisement des représentations et des raisonnements abstraits. En effet, envisager les mondes de cette thèse comme une série de cadres emboîtés – cadre sociologique du milieu ; cadre idéologique des rites, des pratiques et des discours, cadre spatial de la mise en scène d'un quartier - c'est supposer que l'ensemble forme une continuité homogène illimitée, où chaque cadre s'ouvre, indéfiniment, sur un hors-champ ; sorte de lecture rationalisée du réel où les échelles variées, du micro-cadrage au macro-cadrage, assureraient la lisibilité de la représentation. La notion de cadre stimule ainsi la visualisation mentale de l'espace, et sur le plan graphique, en structure la représentation. Il met aussi en place une série de connotations qui vont construire le cadre énonciatif du discours photographique illustrant le cadre.

Toutefois le cadre n'est pas une figure transparente, puisqu'il propose un centre, des bordures et des marges. Il apparaît aussi en filigrane qu'un « décolllement » puisse se réaliser entre la double construction de l'observateur et la réalité, la construction rationalisée / fantasmée ne correspondant plus à la construction réelle. Ainsi, Hippolyte Taine, dans son ouvrage « *De l'intelligence* » écrit que « se représenter le réel ne correspond pas à une copie, mais à une construction à double détente : une

généralisation formelle et catégorielle est pondérée dans un second temps, de « suppléments » qui l'ajustent⁴ ».

Parmi ces suppléments, situé toutefois dans le hors cadre, un quatrième opérateur configuratif se rajoute aux trois autres : le travail de longue durée d'un chercheur et de son équipe, issus d'un laboratoire universitaire. Ce travail de thèse en est une prolongation.

Dans cette thèse, il ne s'agit pas seulement pour nous de restituer ce que nous avons appris ou vu. Il s'agit d'inventer le vrai comme Harun Farocki « selon un mode d'exposition des complexités destiné à montrer toute chose sous une double optique au moins, à respecter les singularités, à demeurer précis tout en créant des relations perpétuellement transformables, perfectibles entre les cadres emboîtés et images mis en coprésence⁵. » Voilà pourquoi les mêmes cadres (et les mêmes images voire des contre-images) ne cessent pas d'aller et de venir, de revenir, mais toujours à des places - dans des relations - différentes.

Pour reprendre l'expression de Michel Foucault, pour nous « l'imaginaire se loge entre le livre et la lampe (...). Sa richesse est en attente dans le document » que nous soumettons à votre critique.

⁴ Taine Hippolyte, (1870), « *De l'intelligence* », Paris, Hachette, (édition de 1923), t.II. pp. 250-293

⁵ Didi-Hubermann Georges, (2018) « *Ouvrir les temps, Armer les yeux* ». In Bacqué Bertrand, Lippi Lucrezia, Margel Serge, et Zuchuat Olivier, (dir ;) « *Montage, une anthologie* » (1913-2018). Genève/, pp. 533-534 ;

INTRODUCTION GENERALE

« De ce que nous nous proposons avant tout d'étudier la réalité, il ne s'ensuit pas que nous renoncions à l'améliorer : nous estimerions que nos recherches ne méritent pas une heure de peine si elles ne devaient avoir qu'un intérêt spéculatif. Si nous séparons avec soin les problèmes théoriques des problèmes pratiques, ce n'est pas pour négliger ces derniers : c'est, au contraire, pour nous mettre en état de mieux les résoudre. »

Émile Durkheim, De la division du travail, 1893

« Non seulement nos souvenirs, mais nos oublis sont « logés ». Notre inconscient est « logé ». Notre âme est une demeure. Et en nous souvenant des « maisons », des « chambres », nous apprenons à « demeurer » en nous-mêmes. »

Gaston Bachelard
La poétique de l'espace

Contexte et marques de contexte

« Chacun entrevoit la nécessité d'avoir un toit pour y habiter et peut faire le constat des difficultés que rencontre une part croissante de la population à trouver un logement en adéquation avec ses besoins. De même, tout le monde peut constater qu'il existe des « quartiers de riches » et des « quartiers de pauvres » et percevoir les effets de la ségrégation socio-spatiale en milieu urbain. Chacun, enfin, peut mesurer l'ampleur des manifestations de la crise du logement en observant l'espace public de nos villes. Si avoir un toit pour se loger est une nécessité - jusqu'à devenir un droit dans nos sociétés contemporaines au même titre que le droit à la santé ou à l'éducation -, le logement ne se limite pas à la définition d'un abri pour se protéger du froid. Le logement joue en effet un rôle primordial et bien plus global pour le développement de l'individu, dans sa santé, sa sécurité, son intimité, sa vie sociale et familiale ; il est un lieu majeur d'affirmation de l'individu, de ses relations sociales et de la place qu'il tient dans la société. Pour certains chercheurs, les adresses et les types de logements

constituent des marqueurs sociaux (Michel Pinçon et Monique Pinçon-Charlot, 1989 ; Brun, 1994 ; Jacques Donzelot, conseiller scientifique du « Plan Urbanisme Construction Architecture », depuis 1999), voire même des « stigmates sociaux » (Goffman, 1975)⁶. Dans l'imaginaire collectif en effet, l'HLM est surtout un lieu d'exclusion associé aux « quartiers sensibles » de la politique de la ville et « réservé » aux populations « fragiles », voire indésirables de la société « jeunes, chômeurs, immigrés).

Ségrégation sociale et mixité sociale ⁷

Le terme de ségrégation renvoie à « la séparation imposée, plus ou moins radicale, de droit ou de fait, de personnes, de groupes sociaux ou de collectivités, suivant la condition sociale, le niveau d'instruction, l'âge, le sexe » (*Le Grand Robert*). Et la ségrégation sociale figure parmi les objets classiques de la sociologie urbaine. Près d'un siècle après les travaux fondateurs de l'École de Chicago, on dispose d'une vaste littérature sur un phénomène qui continue de susciter d'importantes controverses scientifiques, portant tout à la fois sur les modalités de sa description, l'explication des mécanismes qui en sont à l'origine et la mesure de ses effets.

La ségrégation sociale est aussi l'objet de débats et d'actions publiques, dont l'articulation avec les résultats des recherches scientifiques apparaît souvent difficile. C'est particulièrement le cas en France où la mixité sociale s'est imposée, depuis le début des années 1990, comme un mot d'ordre structurant des politiques urbaines, sans que les nombreuses questions et critiques formulées par les chercheurs ne parviennent à infléchir sa montée en puissance dans l'action publique. Leurs critiques portent notamment sur le flou de la notion de mixité sociale, sur l'absence de vérification empirique des vertus qui lui sont prêtées par les acteurs de la fabrique et de la gestion urbaine, ainsi que sur les risques de discriminations qu'elle suscite.

Tout autant que la fragilité de leurs fondements et leurs effets pervers, c'est le rabattement des politiques de mixité sociale sur le seul enjeu du rééquilibrage spatial du parc social qui est mis en cause. Le lien entre rééquilibrage spatial du logement social et réduction de la ségrégation sociale n'est donc pas mécanique, mais dépend des choix opérés par les bailleurs sociaux et leurs partenaires responsables de l'attribution des logements sociaux et de leur régulation au quotidien. Car les règles et plus encore les jeux qui structurent ces choix sont complexes, faisant intervenir de multiples acteurs qui ont tous de « bonnes » raisons de maintenir leur action à l'ombre

⁶ Cordier Mathilde, (2011). *De la politique du logement aux politiques locales de l'habitat : l'apprentissage de l'action collective négociée*. Les politiques intercommunales de l'habitat Thèse pour l'obtention du doctorat en Urbanisme, Aménagement et Politiques urbaines, sous la direction de Driant J.-C. Université Paris-Est, pp.7-15.

⁷ Bourgeois Marine (2013) *Gérer au quotidien l'attribution des logements sociaux, Enquête ethnographique dans un organisme HLM*. Préface de Renaud Epstein, L'Harmattan, pp.11-35

des regards. Les recherches qui ont su relever les défis méthodologiques d'une enquête sur ces sujets propices aux dissimulations, aux simulacres et aux non-dits sont rares. Notre projet de recherche s'inscrit dans cette volonté de tenter de mettre en lumière ce qui est dans l'ombre à partir de notre poste d'observation privilégié.

Questions de recherche

Le « poste d'observation »⁸

Nous avons bénéficié d'un poste d'observation privilégié puisque nous exerçons la fonction de Chef de Département de la Gestion Urbaine de Proximité au Pôle Habitat Centre Alsace, un OPH (Office Public de l'Habitat) dont la collectivité territoriale de rattachement est Colmar Agglomération, qui gère un parc de 7879 logements essentiellement sur la commune de Colmar. L'accès quotidien à ce terrain nous a permis de développer une enquête ethnographique sur plusieurs années et de donner à voir au concret le fonctionnement d'une OPH, fait de règles juridiques, de procédures bureaucratiques, de catégories administratives mais aussi, voire surtout, de priorités organisationnelles, de contingences patrimoniales, de pressions politiques, environnementales et de représentations individuelles du « bon » et du « mauvais » client au travers desquelles la direction, les cadres supérieurs et intermédiaires comme les agents de base apprécient les locataires candidats et acceptés dans le logement social. Nous avons tenté de comprendre comment se construisent les microdécisions quotidiennes d'une OPH qui contribuent à façonner la morphologie sociale et l'atmosphère des territoires sociaux colmariens. Il faut en effet rappeler aussi que si la sécurité des personnes et des biens est de la compétence de l'État, la mise en place de dispositifs de tranquillité publique et de prévention de la délinquance à l'échelle locale nécessite une coproduction entre différents acteurs (collectivités territoriales, Police/Gendarmerie, transporteurs, bailleurs, parquet, éducation nationale, associations...). « Les bailleurs sociaux ayant l'obligation de garantir la tranquillité et la sécurité de leurs locataires, ils sont à la fois acteurs de la tranquillité résidentielle et

⁸ Expression d'Annie Borzeix dans « *Relation de service et sociologie du travail – l'usager : une figure qui nous dérange ?* », Cahiers du genre, 28, 2000, p. 19-48. Reprise par Yasmine SIBLOT dans *Faire valoir s s populaires*. Paris, Presses de Sciences Po, p. 16. Cité par Bourgeois M. (2013) *Gérer au quotidien l'attribution des logements sociaux, Enquête ethnographique dans un organisme HLM*. Préface de Renaud Epstein, L'Harmattan, pp.11-35

partenaires en matière de sécurité publique. Sollicités par les locataires, les pouvoirs publics, mais également par le personnel, les bailleurs doivent être en capacité de développer une ou des stratégies de proximité, de tranquillité résidentielle, en cohérence avec les dispositifs locaux de sécurité publique avec pour finalité l'amélioration du cadre de vie des habitants. Cela implique ainsi une coproduction partenariale avec les acteurs de la sécurité publique et de la prévention de la délinquance, mais également d'associer les locataires dans cette démarche. En outre le coût des réparations, des dégradations et incivilités, souvent très important pour le bailleur, est une motivation supplémentaire pour faire diminuer le taux de délinquance et assurer le bien vivre des clients sur son territoire⁹. »

De l'Ethnographie des organisations

Nous partons du postulat, à la suite de Denis GUIGO, que « les organisations forment aujourd'hui des intermédiaires obligés pour nombre de relations sociales ; elles interviennent dans la définition des identités individuelles, elles influent sur des aspects variés de la vie de leurs membres. En leur sein les membres connaissent rarement tous leurs collègues et les appréhendent par l'intermédiaire des catégories internes. Rien ne dit toutefois que cette médiation généralisée soit synonyme d'asservissement car la créativité humaine, domestiquée ou non, se déploie dans l'organisation¹⁰ ». Ce passage, qui est une sorte de définition des sociétés modernes, donne la clé de notre projet de thèse : en effet, « pourquoi n'étudierions-nous pas l'organisation comme les ethnologues étudient les sociétés primitives, c'est-à-dire en observant en détail les pratiques des hommes des usines et des bureaux tout en gardant du recul par rapport aux normes qui les guident ?¹¹ »

Comme l'explique Colette PETONNET (*chercheuse française, pionnière de l'anthropologie urbaine française*), « on a critiqué la tendance monographique qui serait un défilé, une succession monotone de chapitres. Mais on ne juxtapose pas des informations sans se soumettre au devoir réel de l'ethnologie qui est d'établir les faits en vue de leur assemblage significatif. L'exposé précis des faits, relatifs aux techniques par exemple, doit être doublé par la recherche de toutes les connexions qui font de l'organisme étudié un tout. L'unicité ethnique n'est ni dans les objets ni dans les institutions mais dans les rapports ». Colette PETONNET « s'est appliquée à

⁹ www.afpols.fr/espace-professionnel/formations-inter-entreprises/catalogue-2017

¹⁰ Colette Pétonnet. Hommage à Denis Guigo. Gérer et Comprendre. Annales des Mines, Les Annales des Mines, 1995, pp.35-38. halshs-00004461v2

- Ethnologie des hommes des usines et des bureaux / Denis Guigo ; préfaces, Michel Berry, Colette Pétonnet / Paris : Éditions l'Harmattan , DL 1994

¹¹ *Ibid.*

montrer, tout au long de ses travaux et de son enseignement, qu'elles sont transposables dans les sociétés industrialisées. Si vous remplacez le terme « groupe ethnique » par groupe professionnel, ou religieux, groupe uni ou rassemblé par l'action, ou la croyance, ou la parenté, vous êtes encore dans cette autre définition du mot ethnologie qui s'applique à la considération d'individus constituant des groupes qui se perçoivent ou sont perçus comme des unités distinctes¹² ».

Le Pôle Habitat Centre Alsace et ses territoires d'attribution et de régulation apparaissent ainsi comme un terrain prometteur pour l'investigation ethnologique ; à l'instar de l'étude des objets plus « traditionnels », il ne s'agit pas d'appréhender la totalité de la société, mais « d'y discerner des niveaux qui soient comparables, et deviennent ainsi significatifs » (Lévi-Strauss 1958 : 100). Nous reprenons à notre compte l'analyse de Denis Guigo : « Une organisation propose à ses membres un jeu de construction dont les briques sont les unes matérielles, les autres symboliques, avec un mode d'emploi réglementaire. Son découpage du réel, se veut gouverné par la correspondance des fins et des moyens ; elle se donne ainsi à voir comme un modèle de la pensée logique. Toutefois, selon les manières dont sont articulées les médiations gestionnaires et les idées, les membres peuvent utiliser ou non les éléments de l'organisation à des fins diverses, mobiliser à l'occasion des facettes extérieures de leur identité, voire manipuler les finalités officielles au service d'autres desseins. Les membres ont ainsi, chacun à leur niveau, des champs d'action normalisés et de vastes potentialités de bricolages matériels et symboliques (...) Voilà qui rappelle l'opposition dégagée par Claude Lévi-Strauss (1985 : 35) entre la pensée scientifique, “construite sur la distinction du contingent et du nécessaire”, et le bricolage intellectuel, qui brasse les fins et les moyens à la manière de la pensée mythique.)¹³. » Nous faisons l'hypothèse que c'est bien un tel bricolage que les agents du Pôle Habitat Centre Alsace s'ingénient à mettre en œuvre en l'associant à une autre analyse de Denis Guigo : « L'agencement des médiations organisationnelles conditionne l'activité des membres sans pour autant la déterminer complètement, dans un contexte de finalités définies qui donne un sens à leur rassemblement : une organisation fonde donc un *ordre de communication*, dont les éléments, comme ceux d'un langage, permettent aux membres de communiquer, tout en conditionnant par là-même leurs échanges et leurs modes de pensée¹⁴ ».

¹² Guigo D., Perspectives ethnologiques dans les organisations modernes. *L'Homme - Revue française d'anthropologie*, Éditions de l'EHESS 1992, 32 (121 (Anthropologie du proche, sous la direction de Marc Abélès et Susan Rogers)), pp.47-65. halshs-00067751

- Ethnologie des hommes des usines et des bureaux / Denis Guigo ; préfaces, Michel Berry, Colette Pétonnet / Paris : Éditions L'Harmattan, DL 1994.

¹³ *Ibid.*

¹⁴ Guigo D.. (1992) Perspectives ethnologiques dans les organisations modernes. *L'Homme - Revue française d'anthropologie*, Éditions de l'EHESS 1992, 32 (121 (Anthropologie du proche, sous la direction de Marc Abélès et Susan Rogers)), pp.47-65, halshs-00067751.

De l'observation flottante selon Colette PETONNET

Notre parti pris méthodologique a été d'aborder la question de notre point de vue de Chef de Département de la Gestion Urbaine de Proximité, dont le cœur de métier est la régulation¹⁵ du quotidien collectif et de la tranquillité résidentielle. Les acteurs de la Proximité sont en outre orientés sur le terrain, en temps réel, vers des faits importants (occupations illégales des lieux, troubles de voisinage, troubles sonores provoqués des « rodéos de motos de cross », incendies, dégradations, violences, etc.) Dans les situations les plus complexes, ils doivent faire face à des trafics importants dont les protagonistes exercent un véritable contrôle social sur la vie du quartier. Mais ces acteurs de la Proximité, apportent aussi et surtout une information rare, un éclairage insoupçonné, une sorte de levée de rideau sur une réalité cachée - bien que particulièrement exposée - méconnue ou secrète. Mais trop souvent malheureusement, pour un certain nombre de raisons, ils ne le savent pas vraiment. En sus, les sphères dirigeantes comme les autres départements ne le savent pas plus ou ne souhaitent pas le savoir eu égard aux stéréotypes prégnants attachés à la représentation habituelle que les uns et les autres ont des acteurs de la Proximité : « ceux qui s'occupent au plus près de ces drôles d'individus dénommés locataires, ou plutôt clients de logements dits sociaux ; ceux qui ne travaillent guère, sont sales, endettés et désargentés, ont des usages curieux et des coutumes pas vraiment françaises etc. ». Certes, ce n'était pas toujours exprimé aussi crûment, mais quelque part c'était pensé /c'est pensé comme était pensé l'amalgame entre ces clients et les acteurs de la Proximité : « ils - les acteurs de la Proximité - sont comme eux d'une certaine manière ». D'ailleurs certains y vivent avec leur famille élargie. Et puis, « faut-il vraiment des neurones ou des savoirs spécialisés pour s'occuper des problèmes quotidiens de la Proximité ? ».

Cette fenêtre d'observation s'est imposée à nous, puisque nous étions placés au cœur du système et plus à même de nous focaliser sur ses modes de fonctionnement. Nous nous inscrivons dans l'approche théorisée par Colette Petonnet : « La méthode utilisée est celle que nous qualifions d'« observation flottante » et à laquelle nous nous essayons depuis quelque temps, au long des trajets parisiens qu'imposent les activités

¹⁵ « Les mécanismes de régulation sont les mécanismes qui maintiennent la structuration d'un système d'action. La régulation ne s'opère ni par asservissement à un organe régulateur, ni par l'exercice d'une contrainte même inconsciente, ni non plus par des mécanismes automatiques d'ajustement mutuel, elle s'opère par des mécanismes de jeux à travers lesquels les calculs rationnels « stratégiques » des acteurs se trouvent intégrés en fonction d'un modèle structuré. Ce ne sont pas les hommes qui sont régulés et structurés, mais les jeux qui leur sont offerts » (Michel Crozier, Erhard Friedberg, 1981). Cordier M., (2011). *De la politique du logement aux politiques locales de l'habitat : l'apprentissage de l'action collective négociée*. Les politiques intercommunales de l'habitat, Thèse pour l'obtention du doctorat en Urbanisme, Aménagement et Politiques urbaines, sous la direction de Driant J.-C. Université Paris-Est, pp.7-15.

quotidiennes ou le besoin de mouvement qu'éprouve le sédentaire. Elle consiste à rester en toute circonstance vacant et disponible, à ne pas mobiliser l'attention sur un objet précis, mais à la laisser "flotter" afin que les informations la pénètrent sans filtre, sans *a priori*, jusqu'à ce que des points de repères, des convergences apparaissent et que l'on parvienne alors à découvrir des règles sous-jacentes¹⁶ ». Elle poursuit : « Toutes les informations nous sont parvenues directement, sans intermédiaire. Pour éviter d'établir des relations sur une base faussée, nous nous sommes abstenus de toute intervention, de toute action pouvant prêter à confusion. Nous avons accordé aux faits et aux gestes des gens autant d'importance qu'à leur parole, acceptant tout ce qui nous était donné de voir et d'entendre, sans forcer les retranchements, sans questionnement, selon la méthode artisanale, lente, du déchiffrement ethnologique. Car toute leur manière d'être est un langage que ce livre essaie de restituer¹⁷ ».

Le principal apport de notre recherche est donc à attendre du côté de l'analyse fine des pratiques et des représentations¹⁸ des agents, que seule permet une approche ethnographique voire une anthropologie de l'ordinaire pour reprendre la formule d'Éric Chauvier¹⁹. Notre ambition est de redonner aux agents d'exécution une épaisseur sociologique très souvent niée dans l'analyse par les institutions²⁰. Nous tâcherons aussi de restituer le fort degré de dépendance des différents éléments de l'organisation Pôle Habitat Centre Alsace et d'en évaluer le poids sur les attitudes et les représentations de ses agents : comment l'agent compose-t-il avec ces injonctions extérieures et ses propres objectifs dans la gestion de son métier de proximité ?

¹⁶ Pétonnet C., (1982) *L'observation flottante. L'exemple d'un cimetière parisien*. In : L'Homme, 1982, tome 22 n°4. Études d'anthropologie urbaine, pp. 33-47.

¹⁷ Pétonnet C., (2013) *On est tous dans le brouillard, préface d'André Leroi-Gourhan*, réédition établie et présentée par Catherine Choron-Baix, Paris : éditions du Comité des travaux historiques et scientifiques (ce volume rassemble *On est tous dans le brouillard*, 1979, et *Espaces habités*, 1982 ; Paris : Galilée). Cité par Paquot T., in « Une anthropologue en ville : Colette Pétonnet (1929-2012) », *Métropolitiques*, 13 mars 2013. URL : <https://metropolitiques.eu/Une-anthropologue-en-ville-Colette.html>

¹⁸ Par *représentation*, nous entendons « une forme de connaissance socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique et concourante à la construction d'une réalité commune à un ensemble social ». Cette définition est extraite du livre *Les représentations sociales*, Paris, PUF, 1991, p. 36 (cité par Sala Pala, 2010), cité par Mathilde Cordier M., (2011). *De la politique du logement aux politiques locales de l'habitat : l'apprentissage de l'action collective négociée*. Architecture, aménagement de l'espace. Université Paris-Est.

¹⁹ Chauvier E., (2011) *Anthropologie de l'ordinaire. Une conversion du regard*, Toulouse, Anacharsis.

²⁰ Nous retiendrons la définition suivante de l'institution : il s'agit d'« un construit social et politique, comme des règles, des normes, des procédures, des séquences d'action plus ou moins coordonnées et contraignantes, qui gouvernent des interactions entre individus, notamment pour la production de politiques publiques. Les institutions survivent et se reproduisent sans mobilisation particulière, à partir de mécanismes sociaux et politiques auto-entretenus, routiniers. Les règles varient selon trois dimensions principales : leur degré de précision, leur formalisme et leur poids normatif. Elles sont socialement construites, elles permettent l'action collective tout en exerçant une contrainte, elles conduisent à des anticipations des acteurs, des comportements relativement réguliers et prévisibles » (Pierre Lascoumes, Patrick Le Gales, 2007, p. 98) Cité par Cordier M., (2011). *De la politique du logement aux politiques locales de l'habitat : l'apprentissage de l'action collective négociée*. Les politiques intercommunales de l'habitat, Thèse pour l'obtention du doctorat en Urbanisme, Aménagement et Politiques urbaines, sous la direction de Driant J.-C. Université Paris-Est.

Ce qui peut donc sembler être, de prime abord, un biais apparaît finalement comme un atout, les travaux sur le logement social n'ayant pas encore vraiment creusé la question des attitudes et des représentations individuelles face à la population interlope, le client, qui constitue le noyau du patrimoine du Pôle Habitat Centre Alsace. Cet angle d'analyse ouvre sur plusieurs traditions de recherche. Notre expérience de thèse, fortement imprégnée d'observation ethnographique in situ, n'est pas si innocente au fond. En effet, notre regard sur notre milieu de travail et notre propre travail ne pouvait être simplement celui d'un naïf estomaqué par les territoires de la Proximité, mais celui d'un supposé « savant » nourri aux mamelles de l'ethnographie selon Jean Bazin, « qui se refuse à dissocier ce que les gens font de ce qu'ils, suppose-t-on, sont, c'est-à-dire à séparer les actes extérieurs des pensées supposées "intérieures" ».

Alors, puisque, dit Bazin, « on n'observe jamais que des situations », la tâche de l'ethnologue « consiste à les décrire, et avec elles "l'espace des possibles" à l'intérieur duquel les acteurs se meuvent d'une situation à l'autre, dans un contexte historique donné²¹ ». Toutefois, la connaissance qu'on dit ethnographique, c'est-à-dire la connaissance travaillée avec des contraintes intellectuelles, doit toujours aller de pair selon Bazin avec une dimension plus profonde ; ces choses qu'on ne peut pas dire ou qui ne se disent pas, ou mal, dans des textes universitaires, mais qui sont indispensables aux contacts humains et à l'observation ethnographique²² ».

Il nous incombait donc de décrire selon ces perspectives ce que nous avons vu et vécu toutes ces années en ne niant pas nos fragilités intérieures, ces fragilités qui conditionnent le travail scientifique de l'ethnologue. Heureusement pour nous, l'ethnographie ne se réduit pas à une science exacte et surtout pas à une activité résolument théorique de construction d'un objet qui n'existe pas dans la réalité. « L'ethnographie, c'est le détail des choses telles qu'elles se passent dans des espaces-temps humains²³ ». Des détails, petits et délicats qui font la complexité et la pertinence de l'ethnographie. En plus de notre observation participante, je fais appel dans ce travail de recherche à l'élicitation des documents photographiques afin de comprendre certaines (re)compositions territoriales.

²¹ Bazin J., (2008). *Des clous dans la Joconde. L'Anthropologie autrement*. Éditions Anacharsis, Collection Essais, Toulouse, pp. 716-759.

²² Grégoire Mayor, Suzanne Chappaz-Wirthner L'ethnologue, résident permanent des transitions. Entretien avec Claude Macherel, Numéro 18 - juin 2009 Echos et reflets alpestres : regards ethnologiques sur le Valais. ©2017 - ethnographiques.org - ISSN 1961-9162 Mis à jour le 22 juillet 2017 Site réalisé avec SPIP.

²³ Grégoire Mayor, Suzanne Chappaz-Wirthner L'ethnologue, résident permanent des transitions. Entretien avec Claude Macherel, Numéro 18 - juin 2009 Echos et reflets alpestres : regards ethnologiques sur le Valais. ©2017 - ethnographiques.org - ISSN 1961-9162 Mis à jour le 22 juillet 2017 Site réalisé avec SPIP.

Problématique et Cadre conceptuel

Cette recherche se propose d'étudier les pratiques quotidiennes des espaces communs dans certains territoires spécifiques, fortement interculturels, sous la responsabilité d'un bailleur social et d'y identifier les relations de proximité engagées ainsi que le lien avec la gestion de proximité du département Proximité en charge de cette « régulation sociale » ; d'en évaluer les typologies novatrices ou dissonantes mises en œuvre autour de cette question fondamentale : les dispositifs de gestion de proximité peuvent-ils être à l'origine de la sociabilité et du partage entre communautés culturellement aussi diversifiées ? Comment ce département construit-il ces processus ? Quelles sont les logiques communicationnelles, explicites et implicites, construites à cet égard ? Quel ordre de communication ...

Une des grandes difficultés de la Gestion Urbaine de Proximité se trouve dans la confrontation avec un univers de croyances. Certaines croyances (propreté, hygiène, sécurité, violence, relations à la drogue et à la violence, mépris supposé et exploitation du bailleur social etc.) tant des communautés locatives entre elles que de la communauté des travailleurs de la Proximité en interface sont irrationnelles et hors du commun. L'objet de cette recherche est aussi d'interroger la démarche de professionnalisation du département de la Proximité structuré par une démarche de « Pualité » interne (réflexion sur les processus, les métiers, les compétences, l'organisation, la communication etc.). La méthode s'appuiera sur les outils ethnographiques et ethno-méthodologiques. L'enjeu de ce travail d'immersion est une sorte de « conversion du regard ». Il s'agit d'apprécier comment l'ethnographie de l'ordinaire de la proximité recherchée et valorisée, permet de reconsidérer un ensemble d'acquis académiques : la posture de l'ethnographe, la distinction entre l'activité ethnographique et l'élaboration théorique, les notions de « groupe », de « classe », d'« expertise ». Il s'agit moins de « remplacer » ces existants que d'inviter les lecteurs à les regarder autrement, à la lumière de l'ordinaire retrouvé de la proximité au-delà des classifications théoriques habituelles utilisées dans les recherches sur le logement social collectif. En effet, une des difficultés majeures des personnels de la Proximité, c'est ce trouble, masqué, de quelque chose de familier et de distancié, d'intime et de brutal, qui peut se lire dans l'expression de nombre de locataires, comme s'ils étaient à la fois proches d'eux-mêmes et en même temps cruellement éloignés comme si le manque de mots les déclassait injustement, alors que leurs regards ne cessent d'exprimer une proximité, une familiarité.

Une sorte de familiarité rompue. La familiarité rompue ne serait pas une émotion passive. Elle serait plutôt à la base d'une exigence de mots, qui restent à trouver. Elle offre à la fois un support et un outil pour investir ce monde social spécifique tel qu'il

apparaît dans leurs regards et dans celui de ces travailleurs de la Proximité mandatés pour les réguler. De ce trouble fondateur naît un faisceau de questions, qui lance véritablement le processus de cette recherche :

- Est-il possible de parler avec ces personnes de cette impression de familiarité rompue ?
- Par extension, une telle communication peut-elle se produire dans ce contexte et dans le contexte encore plus spécifique de la « tranquillité sociale » ?
- Comment préparer et former les travailleurs de la Proximité à ces approches au-delà de leurs métiers ?
- Quel est le « cœur de métier » (voire « cœur ») réel des travailleurs de la Proximité ?

En marge des formes d'exclusion liées au manque d'argent, au non-accès à la culture ou aux droits, apparaît l'hypothèse d'une exclusion par le déni de langage, accentué par la difficulté accentuée par l'absence d'interprètes de langues rares parlées par nombre de communautés présentes sur ces territoires. La recherche d'une communication affinée *avec* et *au sujet* de ces anonymes pourtant tant dénommés négativement constitue le point de départ du travail de proximité. Comment faire exister socialement ces « anonymes célèbres » ? La charge émotionnelle devient une promesse de communication. Elle guide les travailleurs de la proximité vers ses interlocuteurs en devant susciter le langage qui constituera la matière à analyser et à interpréter. Sauf que, les travailleurs habituels tels que recrutés jusqu'à présent vivent le même problème de langage.

L'intérêt de ce projet de recherche se trouve dans un article fondateur de Nathalie Depraz et Daniel Cefaï « De la méthode phénoménologique dans la démarche ethnométhodologique, Harold Garfinkel à la lumière d'Edmund Husserl et de Alfred Schütz » (2001, p.103). Ceux-ci rappellent l'importance du récit descriptif du processus d'enquête dans l'œuvre de Garfinkel. Il n'est pas assimilable à un savoir annexe, à une coulisse ou à une étape première de la recherche, qu'il conviendrait ensuite de désactiver. Il constitue une « activité pratique qui se temporalise en prise indexicale sur *l'ici et maintenant* de la situation. Le récit peut rendre compte de l'interactivité et de la contextualité des activités pratiques dans l'enquête est partie prenante. Dans cette recherche, les dispositifs d'enquête sont utilisés comme des « activités naturellement organisées » (John Joseph Gumperz, 1989, p.61) qu'il convient de décrire au même titre que les pratiques attribuées aux observés. Ils n'offrent plus seulement des moyens pour accéder à la théorie, en une méthodologie compartimentée et procédurale, mais des inventions spontanées, ponctuelles et expérimentales de « situations problématiques » (*Ibid*, p.101) qu'il convient d'intégrer à l'analyse, l'objet de l'enquête devient le processus de l'enquête lui-même. On peut donc considérer ce projet de thèse comme un compte-rendu de dispositifs utilisés afin

de résoudre des situations problématiques de l'habitus de voisinage à l'épreuve de la prise en compte de la tranquillité sociale dans un contexte interculturel tendu.

Un des dispositifs qui sera mis en œuvre est requis au nom d'une visée pratique consistant à favoriser une réaction – voire une communication affinée – au sujet de *N* locataires particulièrement repérés pour leur comportement d'intranquillité. Il s'agit là d'une référence directe aux petites expériences de perturbation que Garfinkel nomme *breaching experiences*. Ces procédés d'investigation sont destinés à identifier « les attentes qui confèrent leur caractère familier, habituel, aux scènes banales de la vie courante » (Garfinkel, 2007, p.100) Troubler des scènes vouées, si ce n'est à la familiarité, en tout cas à une certaine routine, doit permettre de « multiplier les traits de non-sens dans l'environnement perçu ; de produire et de maintenir la perplexité, la consternation et la confusion ; de produire des affects socialement structurés tels que l'anxiété, la honte, la culpabilité ou l'indignation ; de désorganiser l'interaction ». (*Ibid*, p.100). Cette recherche s'inscrit dans le projet de Garfinkel clairement défini dans les *Studies in ethmethology* : « rendre étrange un monde obstinément familier » afin de « désengourdir l'imagination » (*Ibid.*) Le récit de ces *breaching experiences* provoqués dans le dispositif doivent favoriser la restitution, par défaut, des « allant de soi » de ces scènes ordinaires de l'habitus de voisinage, catégories analytiques que Garfinkel reprend à Schütz, qui, le premier, observe que le monde social est une somme d'acquis implicitement intégrés par les personnes en situation d'interaction. Ces savoirs et savoir-faire apparaissent comme des « allant de soi » (*taken for granted*), c'est-à-dire des règles inhérentes à toute action sociale, que l'on peut retrouver par défaut, lorsque des situations de communication sont ouvertement défailtantes.

D'autres questions se posent :

- Comment communique-t-on avec des personnes déclassées socialement et invisibles ?
- Comment le jeu des postures du chercheur-praticien peut-il lui permettre de s'appropriier, par projection et par identification, les situations vécues par les enquêtés ?
- Comment, en somme la singularité de ces situations peut produire un propos théorique par appropriation de la *mimesis* des textes ?
- La restitution de l'ordinaire de la proximité ne suppose-t-elle pas une attention spécifique pour les anomalies communicationnelles, qu'elles soient provoquées ou non, parce qu'elle permet de focaliser l'attention, d'exercer une vigilance contre la routine qui gouverne les mots et la pratique du département Proximité ?

L'enjeu scientifique de ce travail est donc de permettre au bailleur social de se doter d'une compréhension fine et exhaustive de tous les métiers son territoire. C'est aussi de comprendre ce qui est en jeu dans l'interculturalité qui irrigue les territoires

de façon latente et parfois violente voire même les salariés entre eux. Comment appréhender cette interculturalité multiforme, cosmopolite et souvent antagoniste à laquelle non seulement le département Gestion Urbaine de Proximité est confronté au quotidien, mais tout le Pôle Habitat, les locataires de ces territoires, mais aussi les populations périphériques ? Si la description des lieux est chargée de sens, c'est parce qu'elle renferme la représentation d'un univers social et mental. Et si, cette ZUP colmarienne se représentait *in fine* comme des « sociétés à maison », des maisons au sens anthropologique (Lévi-Strauss 1984 : 189-201), fonctionnant comme système hiérarchisé de relations, d'échanges et d'obligations ; qu'elles seraient devenues « une personne morale, détentrice (...) de biens matériels et immatériels » (Lévi-Strauss 1987b : 34). Ces ensembles-maisons et les groupes domestiques apparaîtraient ainsi comme des unités qui définiraient l'organisation des communautés, la forme des échanges sociaux, la transmission de la culture.

L'approche ethnographique choisie nous permet aussi de construire un regard différencié en interpellant la notion d'espace domestique. En effet, en dépit d'une apparente « distance culturelle » entre les diverses pratiques traditionnelles des milieux installés dans ces territoires urbains, on peut relever de nombreuses analogies dans l'utilisation de l'espace domestique. Dans cet esprit, il nous a semblé utile de ne pas négliger l'espace domestique des « clients » du patrimoine dont nous avons la charge. En effet, l'espace domestique selon Gaston Bachelard est un espace d'écriture sociale et culturelle (Bachelard 1957 : 32) structuré selon les formes de l'organisation qui l'habite. N'y aurait-il pas en action, plus ou moins consciente, une mémoire de l'espace domestique fondée sur la pratique de cet espace, telle qu'elle s'élabore au quotidien dans les interactions répétées de ses agents²⁴. Cette dimension pratique de l'espace domestique habité, physiquement dans le passé et par la mémoire dans le présent, ne serait-elle pas rentrée dans le domaine du symbolique avec l'expérience trans-générationnelle du déracinement ? La mémoire sociale de ces territoires fortement interculturels serait alors le lieu du mixage (au sens technique du terme) du pratique et du symbolique. Cette mémoire serait un support et un conservateur de culture ethnique et un catalyseur d'identité culturelle.

Comme l'écrit justement Joëlle Bahloul (Bahloul 1992 : 45), « Quand les membres d'un groupe sont dispersés et ne retrouvent rien, dans leur nouvel entourage matériel, qui leur rappellent la maison et les chambres qu'ils ont quittées, s'ils restent unis à travers l'espace, c'est qu'ils pensent à cette maison et à ces chambres (...) Ainsi s'explique que les images spatiales jouent un tel rôle dans la mémoire collective. » (Halbwachs 1968 : 132-133).

La maison mémorisée, faite d'odeurs, d'images de gestes, d'objets, serait un peu le centre d'un monde, à la fois protégé et exposé. L'univers domestique resterait un enclos de la féminité. Mais face à l'harmonie du dedans, la rue s'affirmerait

²⁴ Nous entendons ici par pratique, la composition et la recomposition incessante de l'espace vécu, son invention, sa fabrication sociale par les agents eux-mêmes, ceux qui l'habitent activement plutôt qu'ils n'en occupent des structures froides et préétablies (Bourdieu, 1972).

masculine et violente. Le passage du dedans au dehors serait un passage entre deux univers voire de multiples univers dans des adaptations permanentes ; et constituant des sortes de collectifs hybrides des êtres et des choses reliés en action, constitutifs d'un social en train de se faire et voués à naître, croître, décliner et disparaître, c'est-à-dire coexister au sein d'un environnement.

Philippe Descola²⁵ « insiste particulièrement sur le fait que l'adaptation est une co-construction de niche écologique qui implique les humains et les autres êtres avec lesquels ils sont associés et qui, ensemble, modifient le milieu qui leur permet ainsi de subsister et non pas de l'adaptation d'une société humaine qui serait « parachutée du ciel [...] pour s'adapter à un environnement ». Cette modification du milieu nous a fait penser à une notion particulière en hydrologie : le marnage. Le marnage est la « différence de niveau entre la marée haute et la marée basse d'une marée ». Il est parfois appelé hauteur de marée ou amplitude de marée ; « il est, pour un jour donné et dans un intervalle « pleine mer – basse mer », la différence de hauteur d'eau entre le niveau de la pleine mer et celui de la basse mer qui la suit ou la précède immédiatement. Le marnage varie continuellement. La zone alternativement couverte et découverte par la mer, limitée par ces deux niveaux lorsqu'ils sont à leur maximum, est appelée l'estran, zone de marnage, « zone de balancement des marées ». Le marnage correspond donc à la différence verticale entre marée haute et marée basse. Les marées les plus extrêmes interviennent lors des périodes de pleine lune et de nouvelle lune, lorsque les forces gravitationnelles du soleil et de la lune se renforcent mutuellement dans la même direction (nouvelle lune) ou dans la direction opposée (pleine lune)²⁶. »

Visualisation dans l'illustration ci-dessous :



²⁵ Séminaire « Anthropologie Générale, à l'interface des sciences sociales et des sciences naturelles », le 10 novembre 2016 à l'EPHE, [https://www.youtube.com/watch?v=Nv2_mweq70Q],

²⁶ <https://fr.wikipedia.org/wiki?curid=8226737>

Il nous semblait intéressant de postuler que nos territoires sociaux fonctionnaient d'une manière identique et que notre département était comme l'éstran, une zone de marnage, « une zone de balancement des marées²⁷ interculturelles », associant les êtres vivants, l'architecture, les choses. « De ces couplages émergeraient des collectifs hybrides voués à naître, croître, décliner et disparaître, c'est-à-dire coexister au sein d'un environnement²⁸ ». Et si, en s'inspirant de Madeleine Akrich²⁹ (1993 : 14), le département « Gestion Urbaine de Proximité » trouvait son véritable sens en s'intéressant de près aux mises à épreuves de la solidité de ces collectifs hybrides : « les moments d'épreuve, de conflit, de controverse constituent un outil d'analyse majeur, car la lisse ordonnance des choses et des gens se trouve défaite, livrant du même coup la composition de ce qui est engagé dans les situations pacifiées et montrant l'ampleur du travail nécessaire pour faire tenir ensemble ces éléments ». La question de l'incidence des épreuves interculturelles et des conflits issus d'incivilités multiples dans la composition de ces collectifs hybrides associés au territoire principal et aux territoires contigus vient enrichir nos questionnements initiaux.

La notion de « vision professionnelle »

Dans cette perspective, « la notion de « paysage social » nous sert de point de départ pour la problématique de la prise de vue photographique comme méthode³⁰ ». En mettant en parallèle un parcours physique dans les rues de cette ZUP, avec l'accomplissement pratique du travail de terrain demandé dans le cadre de ce projet de thèse, « nous proposons de recourir à la notion d'« itinéraire » au sens que préconise Michel de Certeau, c'est-à-dire en nous focalisant avant tout sur ce qui se fait « au ras du sol, avec des pas » (De Certeau, 1990 :147)³¹.

L'anthropologue Charles Goodwin³²(1994) « introduit le terme « vision professionnelle » pour décrire la compétence que mettent en œuvre et partagent les

²⁷ *Ibid.*

²⁸ Collias E., Danto A., (2020). *Eco-anthropologie en Basse-Loire : des collectifs à l'épreuve du flot, du doux et du sec*. Ethnographiques.org, Association Ethnographiques.org, 2020, Approche anthropologique des changements climatiques et météorologiques. 25667/ethnographiques/2019-38/003 hal-02190862.

²⁹ *Ibid.* Akrich, M., (1993), «Les objets techniques et leurs utilisateurs, de la conception à l'action», In Conein, Bernard, Dodier, Nicolas et Thévenot, Laurent (dir.), *Les objets dans l'action*, Éditions de l'EHESS, pp. 35-57.

³⁰ May Du, Michaël Meyer, 2009. « Photographier les paysages sociaux urbains. Itinéraires visuels dans la ville ». *Ethnographiques.org*, Numéro 17 - novembre 2008 L'éthique en anthropologie de la santé : conflits, pratiques, valeur heuristique [en ligne]. (<https://www.ethnographiques.org/2008/Du-Meyer> - consulté le 02.10.2020).

³¹ *Ibid.*

³² Dondero M. G., (2017), « L'approche sémiotique de Charles Goodwin : langage visuel, énonciation et diagramme », *Tracés. Revue de Sciences humaines* [En ligne], #16 | 2016, mis en ligne le 01 janvier

membres d'une communauté professionnelle pour interpréter un phénomène central à leur activité de travail. Par exemple, Goodwin étudie l'utilisation par des archéologues du nuancier de Munsell et montre comment ceux-ci apprennent à voir, à classer les échantillons de terre en interagissant en situation. Ils acquièrent une vision professionnelle, c'est-à-dire une manière de voir et de comprendre des événements particuliers qui est spécifique à leur profession (Goodwin, 1994, p.606)³³ ».

Construction de la problématique : question de structure, entre cohérence et pertinence

Selon les spécialistes de littérature, une œuvre littéraire présente deux aspects majeurs à ne pas confondre : la cohérence et la pertinence. On appelle cohérence le rapport interne des différents éléments de l'œuvre. Principalement : personnages, actions, lieux et temps qui doivent former un système : c'est-à-dire une structure organisée en fonction d'un but : l'effet sur le lecteur (ou "message" de l'œuvre). Par ailleurs, on appellera pertinence, le rapport externe et secondaire de l'œuvre à la réalité vécue. C'est un rapport vertical et non plus horizontal. Et à l'intérieur de l'œuvre elle-même, on distinguera deux niveaux d'analyse : le niveau général, ou stratégique, qui constitue la cohérence proprement dite ; le niveau local, souvent appelé cohésion textuelle qui est l'art de raccorder les phrases et paragraphes entre eux par des moyens linguistiques. Le problème de la cohérence globale est le problème le plus difficile à résoudre, car il suppose d'avoir une vue globale, et un recul suffisant par rapport au détail de son travail d'auteur. On se référera à « *La Poétique* » d'Aristote pour résoudre ce problème de cohérence globale ; toute la réflexion dramaturgique occidentale sort de ce livre fondamental. Aristote a décrit ce qu'on a appelé plus tard les trois unités. Mais il n'a exigé des auteurs que l'unité d'action. Ce n'est que 20 siècles plus tard, au 17^e siècle, que Boileau, dans son *Art Poétique*, a exigé "la règle des 3 unités", à respecter de manière stricte, dans le théâtre classique. Ce faisant, il durcissait de manière considérable, la pensée d'Aristote. Mais avant lui (Moyen Age, Renaissance), et après lui (Romantisme, Modernité), seule l'unité d'action a été en réalité respectée. Ce qui n'a pas empêché de produire des chefs-d'œuvre fondés sur d'autres esthétiques que l'universalisme classique. Il n'en reste pas moins que tout

2017, consulté le 03 octobre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/traces/6548> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/traces.6548> .

- Quéré L., (2017) « L'écologie sémiotique de Charles Goodwin », *Tracés. Revue de Sciences humaines* [En ligne], #16 | 2016, mis en ligne le 01 janvier 2017, consulté le 03 octobre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/traces/6534> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/traces.6534> .

³³ *Ibid.*

dramaturge ou scénariste – et nous ajoutons tout thésard – doit très sérieusement se poser et résoudre la question des trois concordances : action, espace et temps. Cela, même si ces concordances ne sont pas forcément des unités (au sens strict). C'est la base de son travail et de sa réflexion. Ainsi, tout ouvrage de dramaturgie ne fait, en définitive, que gloser indéfiniment sur ce problème central : assurer une certaine concordance entre des actions, des lieux et des temps ; cela pour former une dramaturgie intelligible pour le spectateur/lecteur.

Ce travail de thèse n'y échappe pas. Et c'est presque à chaque chapitre que ces trois problèmes sont soulevés, traités, posés et reposés encore. Nous avons donc cherché à regrouper quelques questions fondamentales qui irriguent notre démarche et à trouver un concept qui donnerait sens à toutes ces questions en les rassemblant, une sorte de schème³⁴ organisateur qui permettrait d'en analyser les allées et venues complexes : effacements et retours, crispations et décrispations, déplacements, aménagements. Le concept d'habitus pourrait jouer ce rôle.

Six questions nous semblent fondamentales :

1. Puisque une organisation fonde selon Denis Guigo un ordre de communication, dont les éléments, comme ceux d'un langage, permettent aux membres de communiquer, tout en conditionnant par là-même leurs échanges et leurs modes de pensée, peut-on identifier et mettre en perspective les ordres de communication conçus par l'organisation Pôle Habitat Centre Alsace, elle-même soumise à d'autres ordres de communication : local, nationale et européenne ?
2. Quels peuvent être les ordres vécus et les ordres bricolés des personnages de la Gestion Urbaine de Proximité ?
3. Dans des environnements de plus en plus chaotiques, on peut partir de l'hypothèse que les organisations mutent comme des organismes vivants, passant par des paliers d'intégration et de complexification croissante. Et si les phases de déstructuration/restructuration ne seraient pas seulement structurelles mais aussi culturelles ?

³⁴ <https://lapsychologie.weebly.com/les-schegravemes-de-penseacutes.html> .« Un schème est le résultat d'une représentation (image, expériences ou concept) combiné à une action (opérations mentales, actions motrices). Les schèmes de pensées se développent avec l'expérimentation dans l'environnement, notamment avec les réflexes innées (présent chez les bébés). Ces schèmes sont organisés en réseaux, contenant des sous-schèmes. Ce réseau peut être comparé à l'organisation de dossier avec des sous-dossiers sur un ordinateur. Les schèmes peuvent évoluer de deux façons ; soit par assimilation ou par accommodation. »

4. Comment appréhender cette interculturalité multiforme, cosmopolite et souvent antagoniste à laquelle non seulement le département Gestion Urbaine de Proximité est confronté au quotidien, mais tout le Pôle Habitat, les locataires de ces territoires, mais aussi les populations périphériques ?
5. Si l'espace domestique selon Bachelard est un espace d'écriture sociale et culturelle structuré selon les formes de l'organisation qui l'habite, comment l'appréhender ? Et au-delà, ne faudrait-il pas examiner les rôles des mémoires individuelles et des mémoires organisationnelles (si/comment elles existent).

Est-ce qu'il ne faudrait pas reconnaître et intégrer dans notre réflexion l'importance des qualités visuelles expressives des bâtiments des territoires du logement social, largement négligées par les débats qui se focalisent sur des questions d'utilité pratique et sur des facteurs économiques et sociaux ?

L'habitus

Pourquoi choisir le concept d'habitus comme schème organisateur et degré d'abstraction supérieur ? Nous formulons l'hypothèse suivante : le schème se situe au carrefour du champ conceptuel et du champ fantasmatique. D'un côté, le schème soutient la démarche scientifique, en même temps qu'il est travaillé par elle. En outre, dans son rapport avec celle-ci, il est à la fois ouverture, source de créativité, et fermeture, source de limitation.

Mais avant de poursuivre cette réflexion, un éclaircissement sur la notion d'« habitus » me paraît indispensable afin de bien en saisir toutes les nuances, car les origines de cette notion très ancienne remontent à l'antiquité grecque dans une étude détaillée d'Aristote. Appelée « hexis », elle fût traduite par « habitus » au courant du moyen âge (vers 1586, d'après le dictionnaire historique de la langue française d'Alain REY).

L'habitus : une manière d'être, une allure générale, une tenue, une disposition d'esprit, ou encore : cette « *structure structurée prédisposée à fonctionner comme structure structurante* » selon Pierre BOURDIEU qui étudie les rapports sociaux entre les individus qui pour chacun, selon les trajectoires de vie empruntées et visées, adopte petit à petit des manières de penser, des façons spécifiques de ressentir les choses, le tout ayant un impact sur sa façon d'agir afin de s'adapter au mieux à son environnement ou tout simplement au monde social dans lequel il se trouve (P.BOURDIEU « La Distinction »). En dépassant la notion de classe sociale, des habitus liés à l'environnement du logement peuvent être observés par exemple au sein d'un quartier ou d'un immeuble. Dans un quartier donné, chaque immeuble possède son microcosme d'habitus influant sur le comportement des personnes. « *J'agis comme cela parce que je suis dans un QPPV, j'agisais sûrement autrement si j'étais*

dans un quartier différent... ». Une transposition s'opère entre le monde familial, social et professionnel. L'habitus évolue en fonction des expériences et des apprentissages mais une partie est conservée, comme une sorte de mémoire racinaire, qui peut reprendre le dessus dans un processus défensif (par exemple l'utile et le fonctionnel ou le nécessaire par rapport à l'élégance et l'art pour la classe ouvrière). Cet « habitus de nos locataires », a un impact non négligeable sur le cadre de vie de nos immeubles sous forme systémique, lorsque les dérives d'un seul logement peuvent modifier la tranquillité résidentielle d'un bâtiment, en dégrader son attractivité et de fait engendrer une foule de conséquences sur l'organisation du bailleur social. L'impact de ces différents comportements est très présent dans les QPV (quartier prioritaire de la politique de la ville) qui sont assimilables à des zones de marnages dans lesquelles un grand nombre de cultures cohabitent. Cette notion d'habitus a de fait toujours fait partie des préoccupations des acteurs du logement social de notre pays.

Il nous restait à trouver « la clef de la clef », « le sens du sens » celui où le passé est analysé, le présent jaugé, le futur projeté, celui qui résume ce travail de recherche, définit son infrastructure logique, projette son ambition et définit ses limites. Michaël White, thérapeute australien, dans un entretien paru dans *The Family Journal* écrit : « Les mots sont tellement importants, de toutes les façons, les mots font le monde ». On peut donc dire qu'un livre est un livre s'il est le lieu, en puissance, d'une « différence herméneutique », c'est-à-dire, selon une belle formule de Lévinas, que le « pouvoir dire » du texte dépasse son « vouloir dire ». Le livre ne se définit pas par son thème mais par sa structure. On peut dire qu'un livre est digne de ce nom si « son pouvoir dire » dépasse son « vouloir dire », « s'il contient plus qu'il ne contient »³⁵, si « un surplus de sens, peut-être inépuisable, reste enfermé dans les structures syntaxiques de la phrase, dans ses groupes de mots, dans ses vocables, phonèmes et lettres, dans toute cette matérialité du dire, virtuellement toujours signifiant »³⁶. Nous avons donc tenté circonscrire notre projet de thèse dans une formulation à double vocation : celle d'assemblage d'éléments hétérogènes et singuliers, celle d'accompagner un accouchement du sens, dans une évolution des représentations, notamment sur interactions et récursivités :

« L'habitus de voisinage en zone de marnage interculturelle à l'épreuve de la prise en compte de la tranquillité résidentielle. « Manières de voir » des acteurs de terrain ans le logement social. »

Cette formulation est pensée pour fonctionner comme une poussée, exercée au moyen d'un levier, qu'un individu appliquerait à un rocher qui obstruerait un chemin : il suffit bien souvent de faire bouger un point de ce rocher, quel qu'il soit, pour que

³⁵ Emmanuel Lévinas, *L'Au-delà du verset*, p.135.

³⁶ *Ibid.*, p.135.

l'ensemble de l'obstacle se remet en mouvement. Elle définit l'infrastructure logique et textuelle de cette thèse.

Comment s'est-elle construite ?

« Un texte se distingue d'autres types d'expression par sa plus grande complexité. Et la raison essentielle de cette complexité, c'est qu'il est un tissu de non-dit³⁷ ». Le lecteur est inhérent à 'l'être du livre', c'est-à-dire que « le texte postule la coopération du lecteur comme condition d'actualisation³⁸ ». Ainsi « un texte est un produit dont le sort interprétatif doit faire partie de son propre mécanisme génératif³⁹ ». De fait, l'écriture d'un texte doit prévoir un ensemble de stratégies qui permettront au lecteur d'intervenir, d'entrer dans une activité coopérative. Tout livre est en puissance une vaste bibliothèque. Le lecteur n'entre pas dans un texte déjà façonné avant lui, dont les sens sont figés et qu'il ne ferait que parcourir passivement, les significations venant à lui sûrement, sans ambiguïté.

C'est pourquoi nous avons tenté de construire la recherche présentée à votre jugement sur les principes de fractalisations, visant à renforcer, par un travail minutieux de la forme, les thèses que nous développons dans les travaux présentés. Le principe de la structure fractale a été découvert par le mathématicien français contemporain, Benoît Mandelbrot⁴⁰. On appelle objet fractal un objet qui conserve la même forme, quelle que soit l'échelle à laquelle on le considère. Par exemple, un sapin est un objet fractal presque parfait. Chaque branche a la forme du sapin entier. Chaque rameau a la forme de la branche. Chaque touffe sur le rameau a la forme du rameau lui-même.

Alors que la géométrie classique d'Euclide, apprise à l'école, ne concerne que les formes pures, créations artificielles de l'homme (champs, routes, maisons...), la géométrie fractale est une géométrie du vivant. Et de ce point de vue, le conte, création de l'esprit humain, peut être considéré comme le développement foisonnant d'un germe initial. Et ce développement sera optimal s'il s'inspire de ce principe « organique » de la fractalisation. Du principe fractal appliqué au récit, découle la présentation suivante de notre thèse.

Les métamorphoses de la thèse sous forme de cinq récits-cadres

La thèse se découpe en cinq « récits-cadres » au croisement des représentations individuelles, collectives, culturelles et des raisonnements abstraits. La progression d'ensemble est du plus concret vers le plus théorique.

³⁷ U. Eco, *Lector in fabula, op.cit.*, p.65

³⁸ *Ibid.*, p.38

³⁹ *Ibid.*

⁴⁰ *La géométrie fractale*, Flammarion.

La première partie, intitulée « **Les terrains du logement social : diverses configurations en interactions** », entend définir le cadre général et spécifique de ce projet de recherche. Il s'agit de donner à voir les contextes des constructions des politiques nationales de l'habitat social ; de retracer l'histoire d'un bailleur social d'une ville de moyenne importance en Alsace ; d'expliquer la notion de Gestion Urbaine de Proximité, une pratique ou une manière d'organiser des services correspondant aux cahiers de charges du bailleur social. Mais aussi, afin de se rapprocher d'une population considérée comme désaffiliée, l'approche de proximité offre un potentiel d'intervention additionnel pour les associations entre autres - ce que l'on appelle des interventions de milieu - car elle suppose la combinaison du logement social et d'un accès facilité aux ressources et services.

La seconde partie « **Espaces urbains entre verticalité et horizontalité : apparences et réalité** » présente l'évolution du patrimoine du logement social colmarien en images et met en place une série de connotations qui construisent le cadre énonciatif du « discours photographique ». Les multiples bouleversements du bâti : démolitions, reconstructions, changement d'aspect sont autant de repères (et de pertes de repères) de la géographie mentale des habitants comme des agents du Pôle Habitat Centre Alsace. On insiste ici sur la place spécifique qu'occupent l'espace et le temps dans l'élaboration et la diffusion d'une identité singulière.

La troisième partie « **Mémoires individuelles et Mémoires organisationnelles : histoires plurielles** » constitue l'analyse de notre travail empirique. Les récits de vie professionnelle d'agents (dont le nôtre) voisinent avec des témoignages de locataires du Pôle Habitat Centre Alsace. Sortes de récifs émergeant d'une mémoire partagée, pas forcément commune, ces récits nous font comprendre que la mémoire n'est pas « objective ». Les discours, même sur le passé, s'élaborent toujours à partir d'un présent, d'un vécu support actif et point d'ancrage mouvant. Mais ces discours, au moment de leur énonciation, sont eux-mêmes des interprétations qu'il faut à leur tour interpréter en fonction du contexte dans lequel ils ont été prononcés. À cette subjectivité nécessaire pour l'affirmation culturelle de celle ou celui qui parle, s'oppose l'attitude « archéologique » de celui qui écoute et qui est aussi partie prenante.

La quatrième partie « **Tranquillité et Intranquillité résidentielle : des systèmes dynamiques non linéaires** » explicite les interactions du département GUP avec ses environnements à partir d'un cadre de réflexion sur les systèmes dynamiques non linéaires. Ce sont des systèmes où les relations entre variables dépendantes du temps ne sont pas linéaires. Ils peuvent connaître trois grands états : l'équilibre stable, l'instabilité explosive, le comportement chaotique⁴¹. (...) « L'état du système,

⁴¹ Thiétart R.A. & Forgues B., (1993). La dialectique de l'Ordre et du Chaos dans les Organisations, *Revue française de gestion*, mars-avril-mai, pp.5-15

chaotique ou stable, dépend de la combinaison dynamique et du poids relatif des relations entre les différentes forces en présence. Le passage ou bifurcation, de l'état de stabilité à l'état périodique puis à l'état chaotique va se faire lorsque des forces, en nombre croissant et ayant des périodicités différentes, vont être couplées les unes aux autres⁴² ».

La cinquième partie « **Cinématique générale d'une organisation déconcertée : entre frictions et brouillards, la génération de la réalité à l'image de sa construction attendue** » ...

« En physique, la cinématique (du grec *kinêma*, le mouvement) est l'étude des mouvements indépendamment des causes qui les produisent, ou, plus exactement, l'étude de tous les mouvements possibles. À côté de la notion d'espace qui est l'objet de la géométrie la cinématique introduit la notion de temps et donc sa maîtrise, à travers ses quatre dimensions emboîtées comme des poupées russes : temps-durée, temps-fréquence, temps-séquence, temps-opportunité⁴³ ».

« Quel beau sujet de dispute sophistiquée tu nous apportes là, Ménon ; c'est la théorie selon laquelle on ne peut chercher ni ce que l'on connaît, ni ce que l'on ne connaît pas : ce qu'on connaît parce que, le connaissant, on n'a pas besoin de le chercher, ce qu'on ne connaît pas parce qu'on ne sait même pas ce qu'on doit chercher⁴⁴ ».

De fait, l'organisation PHCA n'a-t-elle pas passé plus de temps à trouver des explications à ce qu'elle a trouvé, qu'à proprement chercher. « Est-ce que cela ne s'appelle pas « construire » des réalités, à se fier plus volontiers à ce qu'ils ont conçu qu'à ce qui est objectivement concevable ?

Dans un tel contexte l'idéologie attenante à une réalité que l'on veut percevoir de telle manière, et pas autrement, a tôt fait, par rétro-effet, de façonner la réalité elle-même⁴⁵ ».

⁴² Thiétart R.A, (2000), *Management et complexité : Concepts et théorie*. Cahier n°28. Centre de Recherche DMSP (Dauphine Marketing Stratégie Prospective).

⁴³ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Cinématique> .

⁴⁴ Platon, cité dans Morin E., (1986). *La méthode III, La connaissance de la connaissance*. Paris, Le Seuil.

⁴⁵ Baumard Ph., (1996). *Prospective à l'usage du manager*. Les essentiels de la gestion. Paris, Éditions Litec, pp. 62-65.

PREMIÈRE PARTIE

Les terrains du logement social : diverses configurations en interactions

Chapitre 1 - Histoire du logement social en France

Abstract

Retour sur une histoire riche en événements clés, ayant fait date dans le logement de la frange la plus démunie de la population française. Une histoire qui a commencée sous l'influence de la révolution industrielle et une densité trop importante dans les habitations au 19^{ème} siècle, engendrant toute une suite de fléaux sociaux pour les occupants (cohabitation difficile, insalubrité, propagation de maladies, mortalité importante).

Enumération des grandes dates qui ont construit l'histoire du logement social en France en partant des initiatives privées de grands patrons « bâtisseurs-visionnaires » soucieux de fidéliser et rapprocher la main d'œuvre des lieux de production, à la Loi SIEGFRIED de 1894, fondatrice de la SFHBM et mère de toutes les lois concernant l'habitat social qui suivront. Plusieurs étapes seront abordées :

- De l'époque du privé aux HBM (Habitations Bon Marché).
- Des HBM aux HLM (Habitations à Loyer Modéré).
- La création des grands ensembles dans les ZUP (Zones à Urbaniser en Priorité).
- Le temps de la rénovation urbaine en partenariat avec l'ANRU (Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine) et les contraintes environnementales suite à l'application des différentes réglementations thermiques dont l'actuelle RT 2012, la future RE 2020.

S'en suit l'impact de la loi ELAN (évolution du logement et aménagement numérique).

Le 28 février 2018, un décret et deux arrêtés ont été publiés au JO pour détailler les modalités pratiques de la réforme des APL, via la création d'une réduction du loyer de solidarité (RLS). Le mécanisme, très complexe, consiste à réduire le montant des APL d'en moyenne 45 euros par foyer allocataire, mais cette réduction est compensée par une baisse de loyer équivalente assumée par les bailleurs sociaux. Cela entraîne une perte de recettes importantes pour les bailleurs sociaux ainsi qu'une redistribution des territoires en fonction des différentes fusions imposées sous le coup d'un seuil

plancher de 12 000 logements par entité de gestion.

PHCA n'échappe pas à cette situation en accusant une perte financière de près d'un million d'euros par an et se voit être obligé de fusionner avec un organisme départemental. Cette fusion – absorption conduira les 2 entités à n'en former qu'une seule et impactera très fortement l'organisation de PHCA.

Pour son développement, PHCA et le mouvement HLM en général, ne construiront plus de BPass (bâtiment à énergie passive) et de BPos (bâtiment à énergie positive) mais appliqueront simplement la RT 2012 (réglementation thermique) et le fameux label BBC (bâtiment basse consommation) qui coûte 20% de moins à la construction quitte à ignorer les filières de matériaux bio-sourcés.

D'après Thierry PAQUOT (philosophe, professeur émérite à l'Institut d'urbanisme de Paris), « Habiter, c'est être présent au monde et à autrui, ce qui fait que les maisons apparaissent au paléolithique, en même temps que le langage ! ».

L'histoire du logement en France est très ancienne, les familles romaines de la classe supérieure logeaient les familles de la classe populaire, distincte des esclaves il y a 2000 ans. Ensuite, les paysans disposaient d'habitations pour loger la main d'œuvre nécessaire aux travaux dans les champs. Le principe était le même dans les villes, ou la population exerçant les petits métiers s'entassait dans de petits logements (10 000 maisons parisiennes au 16^{ème} siècle) dont les propriétaires (bourgeois, commerçants, industriels...) faisaient ce que bon leur semble. Par la suite, les cités ouvrières vont se développer pour donner naissance au logement social que nous connaissons aujourd'hui. Autrefois on s'entassait à 15 dans une pièce, aujourd'hui 10 millions de Français fuient la promiscuité et vivent seuls dans un logement.

Les chiffres sont impressionnants, en janvier 2018 la France comptait plus de 5 millions de logements sociaux, avec une progression d'environ 90 000 logements par an ce qui représente grosso-modo +1,8 %. Au 1er janvier 2019, le parc locatif social compte 5 089 800 logements, en progression de 1,7 % sur un an (86 300 logements supplémentaires), cela ne cesse d'augmenter d'année en année tout en restant insuffisant. Le taux de vacance est de 2,9% dont 1,4% de plus de 3 mois. En comptant 2,2 personnes par logement en moyenne, ce ne sont pas moins de 11 millions de personnes qui sont hébergées dans des logements sociaux. Une histoire qui a commencée il y a plus de 150 ans.

C'est avec la révolution industrielle du 19^{ème} siècle et le surpeuplement des habitations dans les villes, qu'est apparue la volonté d'améliorer la situation du logement afin de protéger la famille du risque important de propagation des épidémies. La population urbaine était passée de 12 millions en 1875 à 18 millions en 1914, les gens vivaient à 2 ou à plus dans les pièces d'appartements souvent insalubres. La tuberculose faisait 100 000 morts par an, 1 enfant de moins de 5 ans sur 5 mourait. La forte industrialisation de la 2^{ème} moitié du 19^{ème} siècle provoque une arrivée massive de ruraux vers les villes. Quelques patrons patriarcaux et philanthropes prennent des initiatives locales pour loger au plus près de leurs usines cette main d'œuvre qu'il faut fidéliser. C'est le début des cités ouvrières comme : les cités ouvrières Schneider au Creusot en Saône-et-Loire (un exemple des plus aboutis de « ville-usine » construite en 1845 au service d'un empire industriel), le Familistère de Guise (cité construite par J-B GODIN en 1859), l'ensemble locatif de Noisiel (des Chocolats MENIER en 1862), « Le Louvre du logement social » (construit par la fondation ROTHSCHILD rue de Prague à Paris) comportant également des équipements collectifs comme une

piscine, un lavoir, une école...etc. La question d'une autorégulation collective ou une auto-surveillance de l'individu par le groupe pouvait se poser...

Dans le Haut-Rhin c'est la SOMCO (Société Mulhousienne de Cités Ouvrières), sous l'initiative de Jean DOLLFUS (patron de DMC et Maire de Mulhouse) qui construira une cité ouvrière de 1243 maisons entre 1862 et 1897 dans le but de fidéliser la main d'œuvre et de trouver un équilibre social. Des maisons avec un jardin dont les locataires peuvent devenir propriétaire après 15 ans de mensualités. Ce « modèle mulhousien sera suivi par d'autres villes où, souvent les maires étaient des patrons paternalistes protestants.

En Europe, de grandes cités ouvrières ont également été construites, par exemple :

- **Le Grand-Hornu** (Province de Hainaut, Belgique) : sans doute la première cité ouvrière de la Révolution industrielle.
- **Le Margarethehöhe**, à Essen (Rhénanie du Nord-Westphalie, Allemagne) : cité-jardin construite par la famille Krupp entre 1909 et 1938 pour le logement des ouvriers de la firme Krupp AG.
- **Crespi d'Adda** (Lombardie, Italie) : village ouvrier construit par la famille Crespi autour de sa filature de coton, inscrit sur la liste du patrimoine mondial de l'UNESCO.
- **Zlín**, en Moravie (République Tchèque) : ville de l'entreprise de fabrication de chaussures « Bata », presque entièrement construite à l'initiative du patron de l'entreprise Tomáš Baťa, des années 1900 aux années 1930. Cet industriel construira également « **Bataville** » en 1931 en France (Moselle).
- **New Lanark** (Écosse) : cité ouvrière fondée autour de filatures de coton développées par Robert Owen, de nos jours, cette cité est inscrite à la liste du patrimoine mondial de l'UNESCO.
- **Bournville**, fondée par George Cadbury (Cadbury Schweppes), près de Birmingham (Grande Bretagne) pour les ouvriers travaillant dans sa chocolaterie.
- **Port-Sunlight**, ville modèle fondée par William Lever, magnat de la lessive (groupe Unilever), près de Liverpool (GB).

C'est Jules Siegfried, député maire du Havre, qui, à l'occasion de l'exposition universelle de 1889, fonde la SFHBM – Société Française d'Habitations Bon Marché, dont « la Ruche » en Seine St Denis est le premier ensemble immobilier construit à Saint Denis. Mais Jules Siegfried veut également inciter la classe ouvrière à devenir propriétaire car il pense que « celui qui possède ne veut pas abattre l'ordre existant ! ».

En 1892, toujours Jules Siegfried dépose un projet de loi donnant le droit aux Caisses d'Épargne et à la CDC (Caisse de Dépôt et de Consignation) d'accorder aux HBM des

prêts avantageux pour la construction de logements sociaux. Ce sera la Loi Siegfried du 30 novembre 1894 qui, incitera 109 sociétés à construire 3000 logements HBM entre 1895 et 1903.

C'est le 10 avril 1908 que naît la Loi RIBOT qui facilitera l'accès à la petite propriété en prêtant à un taux de 2%, 4/5 des fonds nécessaires à la construction d'une maison dotée d'un petit jardin que la famille s'engage à cultiver pour ses propres besoins.

En 1910 sous la pression du syndicaliste Georges COCHON, apparaît le droit au logement, les politiques commencent à s'intéresser à la question du logement social et des loyers, en opposition aux cités ouvrières issues du modèle capitaliste. Cela aboutira à la Loi Laurent BONNEVAY du 23 décembre 1912, instituant les Offices Publics Communaux et Départementaux et la création de près de 40 000 logements à la veille de la 1^{ère} guerre mondiale. Après la guerre, une hausse brutale et forte des loyers, incite les locataires à se regrouper en associations et donne naissance à la CNL (Confédération Nationale du Logement) afin de peser sur les loyers trop chers, les logements sur-occupés, l'envolée des coûts de matériaux et de main d'œuvre.

Dès 1920, la gauche républicaine et en particulier le député Louis LOUCHEUR commence à travailler sur une loi favorisant la construction de logements sociaux, elle sera adoptée en 1928 et envisagera la construction de 260 000 logements HBM sur une durée de cinq ans en engageant l'Etat de manière forte dans ce domaine important pour la population. Jusqu'au début des années 30, les grands projets en matière d'urbanisme fleurissent, par exemple : les tours de Villeurbanne et de Drancy. En 1932, la crise mondiale impacte la France en ralentissant fortement la construction. Toutefois, plus de 300 000 logements sociaux auront été construits jusqu'en 1939, permettant d'héberger quelques 900 000 personnes dans les HBM.

Après la seconde guerre mondiale, le pays est en ruines, 45% des logements sont en sur-occupation et 10% de la population vit dans l'insalubrité totale : 80% n'ont pas de toilettes dans les logements et 90% pas de baignoire ou de douche, 48% même pas d'eau courante ! En outre, les grandes villes accusent un manque important de logements et l'exode rural, accentuée par la situation économique difficile n'arrange rien. A cela s'ajoute une démographie exceptionnelle dans le pays tout entier (baby-boom) et un arrivage massif de population rapatriée due à la décolonisation (Indochine, Maroc Tunisie...). La classe moyenne est également touchée. A la fin de la guerre, l'état français ordonne un droit de réquisition pour les personnes n'ayant plus d'habitat et fait construire 100 000 logements provisoires pour les réfugiés.

Avec la loi sur le logement du 1^{er} septembre 1948, arrive le droit au maintien dans les lieux dans les logements sociaux et les immeubles anciens, l'allocation logement et le FNAH (Fond National pour l'Amélioration de l'Habitat) qui n'est autre que le précurseur de l'ANAH actuelle. Les HBM sont transformées en HLM (Habitations à Loyer Modéré) par la loi du 21 juillet 1950 qui, a également pour effet de renforcer la construction de logements en dynamisant l'accès à la propriété, soutenue par les primes et prêts à long terme du Crédit Foncier.

Le décret de loi du 6 août 1953 oblige les entreprises de plus de 10 salariés à verser 1% de la masse salariale pour la construction de logements. Le 1^{er} février 1954, l'Abbé Pierre lance son fameux « appel » qui poussera le pays dans un élan d'entraide surnommé « l'insurrection de la bonté » et obligera l'état à réagir : 220 villes verront fleurir des « cités d'urgence » pour un total de 12 000 logements. Les premières règles d'attribution de logements sociaux seront établies.

A la fin des années 50 la reconstruction du pays est terminée, maintenant commence la période de la construction avec la mise en place pour les offices HLM de programmes quinquennaux. L'industrialisation de la construction permet de construire plus vite et moins cher. Le décret du 31 décembre 1958 scellera tout cela en permettant la réalisation de 220 ZUP (Zones à Urbaniser en Priorité) en une quinzaine d'années, représentant plus de 2 millions de logement construits.

Malheureusement c'est également à cette période qu'apparaissent les cités de transition hébergeant les « asociaux et les inadaptés » dans des habitations aux moindres normes, un concept qui augmentera, de par la nécessité de loger les travailleurs issus de l'immigration au début des années 1960.



Le quartier Europe au début des années 70

La décennie allant de 1965 à 1975 sera marquée par une production de logements collectifs modernes très massive soutenue par l'Etat, le bon étant spectaculaire en arrivant à 21 millions de logements en 1975 comparés aux 12 millions en sortant de la guerre en 1946 ainsi qu'une diminution spectaculaire de la sur-occupation qui passe à 4,8% par rapport aux 12,8%. Malgré tout cela, il reste encore beaucoup de bidonvilles et de taudis hébergeant souvent une population pauvre et étrangère ; 16 millions de mal-logés en France en 1975. C'est à la fin de cette période que la construction de la maison individuelle se développe (30% en 1965 et 57% en 1977). La question de la mixité sociale se pose avec le départ de la classe moyenne des

grands ensembles dans les années 70, une question que l'Etat tentera souvent de légiférer.

Le 29 mars 1976 verra la naissance de la politique de la ville et l'arrêt définitif de la construction de ZUP après la constatation de la dégradation rapide de ces grands ensembles mal isolés et de la marginalisation des populations qui les occupent. C'est la circulaire d'olivier GUICHARD du 6 avril 1973. Il faut construire mieux et autrement, c'est le début d'une réforme qui va durer 20 ans.

Le « livret blanc HLM – Propositions pour l'Habitat » est publié par le mouvement éponyme, le constat est alarmant Robert LION parle d'un million de logements à démolir, de remplacer la politique du logement sociale par une politique sociale du logement afin d'améliorer la qualité de l'habitat pour tous.

C'est aussi le début de l'APL (Aide Personnalisée au Logement) véritable accompagnement du marché du logement en soutenant les ménages qui en ont le plus besoin pour financer le cout du logement.

C'est avec la loi du 3 janvier 1977 que l'Etat instaure le conventionnement des logements sociaux ouvrant le droit aux APL. Les aides à la pierre sont réduites à 2 catégories de prêts : le PAP (prêt à l'accession à la propriété) et le PLA (prêt locatif aidé) pour le secteur HLM. Pour le secteur privé, la circulaire du 3 juin 1977 ajoute à l'ANAH un plan de l'amélioration de l'habitat ancien et les OPAH (opérations programmées de l'amélioration de l'habitat). Dans le secteur du logement, social c'est le lancement des PALULOS (prime à l'amélioration des logements à usage locatif et à occupation sociale) permettant de rénover les grands ensembles tout en améliorant la performance thermique.

La loi QUILLOT du mois de juin 1982, pose les contours des droits et des devoirs des bailleurs et des locataires, dont le « droit fondamental à l'habitat. En 1983, c'est également la Décentralisation (transfert de compétences de l'Etat aux collectivités territoriales) qui fera avancer le logement social en mettant en place un conseil départemental de l'habitat. Le ministre du logement Louis BESSON porte la loi du 31 mai 1990 et tente la mise en œuvre du « droit au logement » en créant le FSL (Fond de Solidarité pour le Logement) ainsi que les PDALPD (plans départementaux d'action pour le logement des personnes démunie). Cette loi tentera d'introduire de la diversité sociale dans les communes et plus précisément dans les quartiers, en élaborant les fameux POPS (Plan d'Occupation du Patrimoine Social).

Un pas supplémentaire sera franchi en 1991 par la loi d'orientation pour la ville du 31 juillet imposant 20% de logements sociaux à toutes les communes situées dans des agglomérations de plus de 200 000 habitants. Ces conditions seront durcies par l'article 55 de la loi SRU (Solidarité et Renouvellement Urbain) de décembre 2000 qui, obligera toutes les communes de plus de 1500 habitants en IDF et 3500 dans les autres régions, (qui sont comprises dans une agglomération d'au moins 50 000 habitants comprenant à minima une commune de plus de 15 000 habitants), un minimum de 20 % de logements sociaux. Un taux porté à 25% par la loi DUFFLOT du 18 janvier 2013.

Le ministre du Logement Pierre-André PERISSOL définit en 1995 les 3 grandes lignes d'intervention dans le logement : la réponse à l'urgence pour loger les plus démunis, facilité l'accèsion à la propriété et la relance de l'investissement privé, c'est l'arrivée du PTZ (prêt à taux zéro). D'après l'Union Social pour l'Habitat « *Les Hlm sont au cœur de la chaîne du logement, car ils doivent à la fois insérer les plus défavorisés et permettre aux classes moyennes de se préparer à l'accèsion à la propriété* ».

La « Loi d'orientation relative à la lutte contre les exclusions » de 1998 sera surtout connue pour avoir apportée davantage de transparence en instaurant des règles dans le processus d'attribution des logements sociaux outre le fait qu'elle est à l'origine de la CMU. En 2003 le ministre Gilles De ROBIEN créé une loi éponyme « Urbanisme et Habitat » dite « Loi DE ROBIEN » du 2 juillet 2003, dans le but de relancer la construction en attirant les investisseurs avec un processus de défiscalisation.

Parallèlement, Jean-Louis BORLOO, est à l'origine de la promulgation au JO de la « Loi d'orientation et de programmation pour la ville et la rénovation urbaine » le 1^{er} aout 2003, en créant un observatoire des ZUS (Zones Urbaines Sensibles) qui représentent tout de même 4,4 millions d'habitants en 2006, dans le but d'y réduire les écarts de développement ainsi que les inégalités sociales et lancer le PNRU (Programme National de Rénovation Urbaine) qui s'appuie sur l'ANRU (Agence Nationale de Rénovation Urbaine) l'organisme de financement et de contrôle. Il s'agit de démolir les logements les plus vétustes et restructurer, réhabiliter des logements anciens en augmentant leur performance d'usage, de sécurité et énergétique.

Le développement économique est basé sur la création de ZFU (Zones Franches Urbaines) en instaurant des aides significatives aux entreprises qui s'y installent et y recrutent de la main d'œuvre dans le but de réduire un taux de chômage plus élevé dans les ZUS qu'en dehors de ces quartiers et ainsi y améliorer le risque d'exclusion et la pauvreté.

Le 13 juillet 2006 apparait la « Loi Engagement National pour le Logement » pour mobiliser les investisseurs privés et appuyer la construction de logements, pour en augmenter l'offre. Elle a pour objectif de s'assurer de la production suffisante de logements sociaux, de favoriser l'accès au logement pour les familles sortant de l'urgence sociale et de permettre aux familles de la classe moyenne d'accéder à un logement dans les agglomérations concernées par une situation d'un marché de l'immobilier tendu. Cette loi utilise les leviers de la mixité, la lutte contre les logements vacants, l'accès à la propriété facilitée.

Le 5 mars 2007 un pas est franchi du fait de la promulgation de la « Loi DALO » (Droit Au Logement Opposable). Cette loi permet à une personne mal logée ou en attente d'un logement dans un délai anormalement long, de recourir à une procédure amiable en préfecture ou d'enclencher une procédure contentieuse par un tribunal administratif, pour obtenir un logement décent.

Le 25 mars 2009 sous la ministre du logement Christine BOUTTIN c'est la « Loi MOLLE » (Mobilisation pour le Logement et la Lutte contre l'Exclusion) qui oblige chaque organisme HLM de signer une convention d'utilité sociale avec l'Etat, afin de fixer des objectifs en termes de nombre de logements à construire, de volumes de logements à mettre en vente, de qualité de service à assurer aux locataires et de politique de loyer. Le non-respect des engagements pris ou le refus de signer une telle convention avec l'Etat abouti à une application de sanctions financières.

C'est le 24 mars 2014 que la Loi « ALUR » (Accès au Logement et Urbanisme Rénové) ou loi « DUFLOT 2 », renforce les dispositions en matière de lutte contre l'habitat indigne, d'offre de construction, d'encadrement des autorisations préalables de mise en location, ainsi que de création d'organismes fonciers solidaires.

Enfin la loi ELAN (Evolution du Logement de l'Aménagement et du Numérique) adoptée le 16 octobre 2018, vise à améliorer la construction de nouveaux logements et de protéger la population la plus fragile. Possibilité de vente de logements sociaux en bloc à des acteurs privés pour aider les offices HLM à se refinancer, encadrement des loyers dans les zones tendues, bail mobilité de 1 à 10 mois dans des logements meublés.

La loi ELAN est la dernière loi concernant le logement social. Elle impacte fortement ce secteur d'activité par le processus de réduction des APL (Allocation Personnalisée au Logement), compensée par la réduction des loyers correspondant, afin que le locataire ne soit pas touché. Un impact financier important pour les organismes HLM. La possibilité de se refinancer par la vente de logements amortis, a amené une augmentation de 12 % (plus de 11 000 ventes) sur les deux dernières années des ventes HLM (chiffres de l'USH septembre 2020). Malgré cette restriction financière pour l'ensemble des bailleurs sociaux, 2019 a été une année très productive d'après le 25^e rapport de la Fondation Abbé Pierre remis fin février au ministre chargé de la ville et du logement.

En effet **109 088 autorisations** de financement ont été délivrées faisant de l'objectif de construction de 110 000 logements sur une période de trois ans allant de 2020 à 2022 une cible tout à fait atteignable.

Cette loi inclue aussi le concept d'obligation du bailleur de fournir un logement exempt de toute espèce nuisible durant toute la durée du bail, ainsi que de tout trouble ne permettant pas au locataire de jouir pleinement de son logement. La notion de tranquillité résidentielle prend ici tout son sens.

Impact de la Loi ELAN

Le 28 février 2018, un décret et deux arrêtés ont été publiés au JO pour détailler les modalités pratiques de la réforme des APL, via la création d'une Réduction du Loyer

de Solidarité (RLS). Le mécanisme, très complexe, consiste à réduire le montant des APL d'en moyenne 45 euros par foyer allocataire, mais cette réduction est compensée par une baisse de loyer équivalente assumée par les bailleurs sociaux. Le dispositif est entré en vigueur le 1er mars, mais il ne s'appliquera sur les quittances qu'à compter de fin mai, voire juin. L'Union sociale pour l'habitat travaille en effet avec la Direction de l'Habitat, de l'urbanisme et des paysages, la Caisse d'allocations familiales, sur les outils techniques pour que le mécanisme soit mis en œuvre sur les quatre millions de quittances concernées, avec le moins d'erreurs possibles. Un rattrapage sera opéré pour les mois de mars et d'avril, durant lesquels la RLS n'aura pas encore été prélevée. En parallèle, un mécanisme de lissage a été mis en place, pour que les organismes logeant un grand nombre de ménages allocataires des APL ne soient pas plus touchés que les autres. Ainsi la charge de la RLS est proportionnelle aux loyers, et non au nombre de ménages bénéficiant des APL.

Chaque bailleur devra de cette façon contribuer à hauteur d'environ 4% de ses loyers, ce qui in fine, permettra une économie de 800 millions sur le budget des APL pour l'Etat en 2018. Ce système sera géré par la Caisse de Garantie du Logement Locatif Social (CGLLS), pour laquelle l'Union Sociale pour l'Habitat réclame d'ailleurs une réforme de la gouvernance, avec une plus grande place accordée aux bailleurs sociaux et aux collectivités locales, alors que l'État est aujourd'hui majoritaire. Face à cette réforme, les chiffres de la construction restent pour le moment positifs – les chiffres de livraison sont d'ailleurs en hausse. « C'est logique puisqu'ils correspondent à la programmation des logements d'il y a deux ou trois ans », modère Frédéric Paul, le délégué général de l'Union Sociale pour l'Habitat. En revanche sur la programmation des logements construits d'ici deux ou trois ans, on observe une baisse d'environ 5%. Certains organismes, comme dans les Hauts-de-France, ont d'ores et déjà prévu de baisser leurs acquisitions en VEFA (vente en l'état futur d'achèvement) aux promoteurs privés, afin de conserver leurs équipes internes de maîtrise d'ouvrage.

Enfin le projet de loi Elan, en cours d'examen au Conseil d'Etat, annonce de gros bouleversements pour les bailleurs sociaux. Il contient notamment dans son article 25 un dispositif de restructuration du paysage des bailleurs sociaux. Ainsi, il prévoit :

- L'obligation de fusion de l'ensemble des offices publics de l'habitat (OPH) rattachés à un même Etablissement Public de Coopération Intercommunale (EPIC), hors les métropoles du Grand-Paris, de Lyon et d'Aix-Marseille-Provence ;
- Le seuil de 15 000 logements pour qu'un bailleur soit autorisé à rester autonome (ramené à 12 000 en juillet 2018).
- En dessous de ce seuil, il devra être rattaché à un groupe, qui lui-même devra regrouper au minimum 12 000 logements.
- Il crée une nouvelle forme de société, la Société Anonyme de Coopération (SAC), qui assurera un certain nombre de missions transversales

obligatoires, et d'autres optionnelles (mutualisation de moyens humains, techniques et financiers ; réduction des frais de structure ; stratégies territoriales...).

Sont concernés selon l'USH 164 entreprises sociales pour l'habitat (mais certaines sont déjà dans des groupes), 205 offices publics de l'habitat, et 12 coopératives. Les préfets donneront leur avis sur les opportunités de ces regroupements et pourront soit les accepter, soit les refuser.

Il n'en demeure pas moins que pour les offices, les changements sont lourds entre 2018 et fin 2020 afin de répondre aux exigences de cette loi. La réforme du mode de calcul des APL aurait dû entrer en vigueur le 1^{er} avril 2019, mais sa mise en place est compliquée : un article de la revue CAPITAL du 12 avril 2019 nous informe que le projet de calcul des APL sur la base des revenus de l'année en cours (et non plus sur l'année N-2) prend du retard et ne sera appliquée qu'en fin de 3^{ème} trimestre 2019.

Ce retard est dû au non-avancement du projet de construction d'une « base de ressources mensuelles », un immense fichier qui centralise les données de ressources de millions d'allocataires, et qui permet le calcul en temps réel de prestations accordées. D'après le Ministère du logement, c'est un chantier technique, juridique et opérationnel complexe car il associe une quantité importante d'acteurs. De plus, depuis fin 2019 a été mise en place, l'obligation de fournir au locataire un logement exempt de troubles et d'espèces nuisibles durant toute la vie du bail et non plus à l'entrée dans les lieux. Cette nouvelle prérogative engendre des moyens supplémentaires à attribuer dans l'obligation de résultats en matière de gestion du marché de traitement des nuisibles, mais cela implique également une gestion différente des causes d'in-tranquillité dans nos immeubles où le bailleur devra prouver qu'il a mis tout en œuvre et actionné tous les leviers pour garantir un cadre de vie en adéquation avec la législation en vigueur.

Pour l'année 2020, le gouvernement a également instauré une série de mesures fiscales pour les offices HLM et bailleurs sociaux⁴⁶ :

- Nouvelle formule de calcul des APL reporté au 1^{er} avril.
- Vérification de la situation des allocataires des APL.
- L'Etat souhaite faire des économies dans ses dépenses.
- Accélérer les regroupements entre organismes de moins de 12000 logements.
- Coter les demandes de logements sociaux afin d'y apporter plus de transparence.
- Accentuer la baisse des loyers pour les plus modestes.

⁴⁶ Journal de recherches, p11.

- La TVA à 10% maintenu pour les constructions, sauf pour les PLAI maintenus à 5,5%.
- Paiement différé des charges de copropriété pour les offices HLM lors d'achat de logements.
- Lancement du dispositif appelé « MaPrimeRénov' ».
- Faire baisser le prix d'achat des logements privés.

La récente vague de réglementation gouvernementale émanant des mesures visant à éviter la propagation du virus Covid19, a depuis la fin du mois de mars 2020 modifié certaines règles en place concernant la gestion des logements sociaux :

- Fin de la trêve hivernale décalée de 2 mois du 31 mars au 31 mai.
- Mise à disposition de logements proches des hôpitaux pour le personnel soignant.
- Mise en place d'un service de prise de contacts par téléphone des personnes seules et isolées.
- Fermeture de l'accueil au public au siège sociale, ainsi que fermeture des 2 agences et accentuation de moyens de communication digitaux pour le personnel et les locataires.

Le mouvement HLM a également contribué à cette gestion nationale de crise post confinement par :

- La signature d'une charte d'engagement de bonnes pratiques composée de 20 points, en faveur de locataires fragilisés par les effets de la crise sanitaire.
- La création d'une bourse de l'emploi intitulée « les HLM recrutent ».
- La reprise des chantiers à l'arrêt et le lancement au plus vite des chantiers en projets afin de soutenir l'emploi local.

Dans un souci de solidarité, un bailleur social du Grand Est a également fourni un stock de plus de 5600 masques FFP2 et 200 combinaisons en in-tissé pour les hôpitaux civils de la ville.

L'arrivée de la loi ELAN et de ses dispositions ont, dès 2018, amené PHCA (8000 logements) à chercher une solution de rapprochement avec un organisme du département. En raison des spécificités du patrimoine de PHCA et de son implantation locale, le seul organisme « compatible » s'avérait être HHA (Habitat de Haute Alsace), un organisme départemental de 9300 logements, implanté sur l'ensemble du territoire haut-rhinois.

Etant (de par son implantation) organisé en territoire, HHA fonctionne de façon décentralisée, contrairement à PHCA qui devra réorganiser sa manière de

fonctionner, qui est encore très centralisé. Cela passera par un redéploiement de plusieurs métiers et des budgets concernés, dans les agences. Une réorganisation profonde des équipes est nécessaire impliquant une concurrence forte entre les individus.

Un travail d'accompagnement important de communication a été nécessaire pour convaincre le personnel qu'une nouvelle organisation prendra l'ascendant sur la notion d'organisation absorbante (HHA) et d'organisation absorbée (PHCA). Au 1^{er} mars 2019, un projet de certification « Qualibail » est mis en route. Ce référentiel d'engagement de qualité de service, créé en 2001 par 3 ESH en est à la version III. La réunion de lancement a eu lieu le 5 mars avec un cabinet conseil spécialisé dans ce domaine (le même qui a accompagné HHA dans l'obtention de ladite certification il y a quelques années (un travail / 4 ans). Pour l'instant, il s'agit de mesurer l'écart entre notre position actuelle et le niveau à atteindre pour être certifié et de vérifier si l'investissement à réaliser nous apporte une réelle valeur ajoutée.

Plusieurs aspects de cette certification sont toutefois très intéressants à mettre en place concernant l'assurance qualité des travaux effectués, la qualité des bâtiments livrés ou tout simplement le suivi des prestataires de service. La tenue des délais de réparations qui sont estimés à 24h, 72h et 10 jours sont également intéressants à observer car dans le climat actuel de réduction des ressources pour les OPH et la déresponsabilisation des locataires, ils sont pratiquement impossibles à respecter surtout dans les QPV où les dégradations peuvent être répétitives et assèchent des budgets de plus en plus restreints. Ayant travaillé dans la certification ISO 9001 dans sa version 2000 et ayant appliqué toute sorte de dispositifs d'amélioration continue dans le milieu industriel, il faut estimer ce qu'une certification peut apporter (outre le fait qu'il s'agit d'un formidable outil d'organisation et d'unification de l'entreprise) face à nos concurrents avant de se lancer dans une telle aventure car il s'agit d'un gros travail pour l'ensemble des collaborateurs. Certains métiers exigent une certification pour obtenir une commande, garantie d'un niveau de qualité et d'une tenue des délais de fabrication, ce n'est pas le cas dans le domaine du logement social.

Plusieurs axes sont possibles sans nécessiter une application intégrale : Qualité totale, Toyotisme (les 5 zéros), la roue de Deming (plan, do, check, act), 5S, Amélioration Continue ... Il s'agit toutefois de rester vigilant face à la concurrence car une citation d'Henry FORD sur la qualité est édifiante sur le sujet : *« le concurrent le plus redoutable est celui qui ne se préoccupe jamais de vous, mais qui améliore sans cesse son affaire ! »*.

Les tractations politiques entre les différentes parties prenantes ont fait que le projet de fusion engagé entre PHCA et HHA a dû être abandonné (voir article des DNA du 22/01/2020 : la fusion de PHCA et de HHA est à l'arrêt, suite à une non-réponse du préfet avant la date limite prévue par la loi. Il souhaitait une

solution départementale afin que M2A Habitat ne se retrouve pas seul dans le sud du département). De fait PHCA était en pour-parler avec DOMIAL, un ESH de 12 500 logements, filiale du groupe Action Logements (grand groupe national), dans le but de créer une SAC.

C'est un bailleur alsacien réparti sur les départements du Haut Rhin et du Bas Rhin (220 communes, 7 agences) dont le siège social se situe dans le chef-lieu de la communauté de communes. Cet organisme certifié « Quali'hlm » depuis le 25 septembre 2018, collecte le fameux « 1% logement » (que les entreprises versent afin de faciliter l'accès à la propriété des salariés et familles des entreprises adhérentes), tout en faisant partie du Groupe Action Logements gérant un patrimoine plus de 950 000 logements sur l'ensemble du territoire Français. Le Président de PHCA a choisi cette direction par rapport aux multiples contraintes que nous affligeait la fusion avec HHA, mais également en affichant la volonté de garder la gouvernance sur le territoire de la collectivité de rattachement.

Toutefois, les résultats du 2^{ème} tour des élections municipales de la ville apportent un tout autre horizon politique, avec l'arrivée d'une toute nouvelle équipe dirigée par un Maire issu du Conseil Départemental et Député de la circonscription. Il a une vision départementale et n'est pas du tout en phase avec les pratiques du Groupe Action Logement et sa filiale locale Domial. Un rapprochement avec quatre autres bailleurs du département par le biais d'une SAC est la solution envisagée afin de répondre aux obligations gouvernementales dans les délais impartis. Ce projet de mise en commun des moyens de chacun des deux organismes, nécessitera toutefois une remise à plat des méthodes de travail de PHCA qui a déjà engagé une démarche d'« amélioration continue » de son fonctionnement afin de travailler sur les trois macros-processus (Diriger, Louer, Fonctions supports), les « processus métiers », et les « procédures de travail ».

Cette longue histoire, permettant de comprendre l'évolution du logement social en France, touche l'ensemble des acteurs de ce secteur d'activité gravitant autour du mouvement HLM (OPH, ESH, Coopératives HLM, FNAR...). PHCA est un Organisme Public de l'Habitat situé dans une ville de moyenne importance du Grand Est, son histoire commence au début du siècle dernier et a su traverser les périodes les plus difficiles de la région et du pays, en s'adaptant perpétuellement à l'environnement politique et social du microcosme du centre et du nord du département.

Chapitre 2 - Histoire d'un bailleur social du Centre Alsace

Abstract

PHCA est un OPH (Office Public de l'Habitat) dont la collectivité territoriale de rattachement était une ville de moyenne importance du centre alsace jusqu'à la fin 2016, depuis le 1er janvier 2017 PHCA est rattaché à la Communauté d'Agglomération de cette ville et gère un parc de 8150 logements essentiellement sur la commune principale (à plus de 92%).

Pour comprendre PHCA aujourd'hui, il faut connaître La CDL, née en 1922 de la volonté de la Ville d'apporter une solution aux problèmes de logement des familles les plus démunies vivants dans des taudis. Une histoire sur un temps long, jalonnée de plusieurs étapes, qui ont permis à PHCA de se développer et d'arriver au fil des ans à être l'acteur majeur du logement social du Centre Alsace.

La lecture d'un patrimoine de plus de 8000 logements en 50 images, est une vision photographique de l'évolution des immeubles entre, les anciennes cités, les constructions d'après-guerre, les constructions de masses des années 60 & 70, les immeubles moins denses des années 80 & 90, les réalisations et transformations des années 2000 influencés par la rénovation urbaine et les dernières productions en bâtiments basse consommation, puis depuis 2015, les bâtiments à énergie passive (Bpass) produisant pratiquement autant d'énergies qu'ils en consomment. 2020 verra l'arrivée de bâtiments à énergies positives (Bpos) qui, en principe, produisent plus d'énergie qu'ils en consomment (revente possible d'électricité au réseau distributeur par exemple).

Un échange de territoires entre PHCA et Habitat de Haute Alsace ou tout autre organisme avec lequel PHCA s'associera par le biais d'une SAC (société anonyme de coordination) afin de conserver les identités mutuelles, viendra compléter cette cartographie, afin d'optimiser la gestion des patrimoines entre les différentes agences existantes et à créer. La fusion administrative sera effective au 1^{er} juillet 2021, la fusion opérationnelle qui en découle devra être mise en place de façon simultanée.

Le Pôle Habitat Centre Alsace

PHCA est un OPH (Office Public de l'Habitat) dont la collectivité territoriale de rattachement était une ville de moyenne importance jusqu'à la fin 2016. Depuis le 1er janvier 2017 PHCA est rattaché à la Communauté d'Agglomération de cette ville et gère un parc de 8150 logements essentiellement sur la commune de la ville de référence (à plus de 92%).

Pour comprendre PHCA aujourd'hui, il faut connaître La CDL, née en 1922 de la volonté de la Ville de Colmar, d'apporter une solution aux problèmes de logement des familles les plus démunies, vivant souvent dans des baraques aux abords de la ville ou dans des taudis.

Voici quelques dates clés, liées à l'évolution de cet organisme de référence sur le territoire du Centre Alsace :

- **1922** : création de l'Office Municipal d'Habitations à Bon Marché (les anciennes HBM) par le Conseil Municipal de la ville afin de proposer une solution de logement aux familles habitant dans des baraquements aux abords de la ville.
- **1925 - 1935** : Premiers logements construits et livrés rue de Belfort, « Cité des Vosges », « Cité de la Fecht » et « Cité Jardins ». Un modèle de cités ouvrières comportant des petits immeubles collectifs ainsi que des pavillons individuels. Chaque logement est doté d'un petit espace de jardinage.



La cité de la Fecht, la cité Florimont et au loin le quartier Europe-Schweitzer

- **1930** : L'Office HLM emménage dans des nouveaux locaux au 2 rue des Vosges à C..., un immeuble qui a été démoli pour construire en 2010 un nouveau programme de logements dit « intermédiaires » ou chaque logement bénéficie de son propre accès.
- **1947** : après la Guerre, le redémarrage des constructions débute avec la « Cité de France », puis des logements économiques dans les années 50 (220 logements Rue de Munster, 240 logements pour la Cité Bel Air).
- **1959** : création de la ZUP (Zone à Urbaniser en Priorité) à l'Ouest de la ville, qui comptera 12.000 habitants 10 ans plus tard. L'Office déménage au 4 et 6 rue de la 5^{ème} Division Blindée.



La ZUP au départ, est une vaste plaine, composée de champs, prairies et pâturages



Construction des groupes 22 « Palais Royal » et 19 « Rapatriés »

- **1992** : à l'occasion de son 70^{ème} anniversaire, l'Office adopte la dénomination sociale de C... du Logement.
- **1993** : l'Office Municipal d'HLM de la Ville change de statut et devient un OPAC (Office Public d'Aménagement et de Construction). Les fonctionnaires ont le choix entre un passage sous un régime privé et le maintien du statut de fonctionnaire public territorial.
- **1995** : GM devient Maire de la ville et Président de l'Office.
- **1999** : démarrage de la requalification urbaine des quartiers ouest avec l'îlot « Palais Royal Sud ». Le programme de réhabilitation et transformation mené par l'ANRU démarre avec le groupe 22 « Palais Royal Nord ».
- **2002** : création du GIE « PHCA » qui réunit la CDL, la SICCE, DICAL et la SACCA. Les sociétés s'installent dans des locaux neufs au 27 avenue de l'Europe.
- **2007** : la CDL devient un OPH (Office Public de l'Habitat).
- **2008 – 2010** : La CDL rachète DICAL (700 logements) puis la SICCE (800 logements).
- **2012** : à l'occasion de son 90^e anniversaire, l'Office adopte la dénomination de PHCA.
- **2017** : début de restructuration organisationnelle suite à la proposition de l'article 52 de la loi de finance, réduisant le financement du logement social par la réduction forcée des loyers pour les foyers bénéficiant de l'APL, processus qui sera inscrit dans la future Loi ELAN.
- **2018** : début des travaux stratégiques en vue de la fusion avec HHA, bailleur social implanté sur l'ensemble du département, rattaché au conseil départemental, afin de répondre aux contraintes de la loi ELAN souhaitant des organismes de 12 000 logements minimum.
- **2019** : travail sur la réorganisation de l'entreprise en vue d'un aménagement des services ainsi qu'un redéploiement du personnel en territoires. Ce travail se poursuivra en 2020.
- **2020** : abandon de la fusion administrative et organisationnelle avec Habitat de Haute Alsace au 31 décembre, recherche d'une solution de création d'une société anonyme de coordination avec un autre organisme comme un ESH par exemple. La mutation organisationnelle en territoires se poursuivra. Éric STRAUMANN est élu maire de la ville, président de la communauté d'agglomération et devient président de PHCA.

Evolution du patrimoine

Le tour d'un patrimoine de 8150 logements en quelques 50 photos, est une vision photographique de l'évolution des immeubles entre, les anciennes cités, les constructions d'après-guerre, les années 60 & 70, les années 80 & 90, les années 2000

avec la rénovation urbaine et les dernières productions en bâtiments basse consommation et depuis 2015, à énergie passive (Bpass), produisant pratiquement autant d'énergies qu'ils en consomment. 2020 verra l'arrivée de bâtiments à énergies positives (Bpos) qui, en principe, produisent plus d'énergie qu'ils en consomment (revente possible d'électricité au réseau distributeur par exemple).

Ce patrimoine a surtout évolué en fonction des différentes réglementations énergétiques mises en place par les gouvernements successifs afin de répondre à la déperdition énergétique dans les bâtiments non isolés. Ces réglementations sont au nombre de 7 et ont rythmés les différents permis de construire et autres décisions de réhabilitation de patrimoine ancien, selon les obligations en vigueur depuis 1974 :

La RT 1974 (Règlementation thermique)

C'est la 1^{ère} réglementation thermique mise en place par Pierre MESSMER (Ministre et Député) pour faire face au choc pétrolier de 1973 et faire baisser la consommation d'énergie de 25%.

La RT 1982

En 1979 il y a eu le deuxième choc pétrolier et une prise de conscience de devoir faire baisser notre consommation d'énergie, l'objectif est de 20% de moins par rapport à la réglementation thermique de 1974.

La RT 1988

Des performances plus élevées sont à appliquer à l'enveloppe des bâtiments ainsi qu'à l'ensemble des équipements de confort des habitations et des bâtiments non résidentiels.

La RT 2000

Beaucoup plus exigeante dans la lutte contre le changement climatique, elle inclue la notion de « confort d'été » afin de réduire les installations de systèmes de climatisation considérés comme énergivores. C'est l'apparition du fameux coefficient TIC (température intérieure conventionnelle qui doit être comparée à une température de référence). Les objectifs de réduction des consommations d'énergie sont de 20% pour les logements et de 40% pour les bâtiments non résidentiels (tertiaires).

La RT 2005

Elle prend en compte les énergies renouvelables et le bio climatisme afin de réduire de 15% les consommations d'énergie par rapport à la RT 2000.

La RT 2012

En vigueur depuis le 1^{er} janvier 2013, elle reprend les bases du label BBC (bâtiment basse consommation) ce qui nous amène au constat suivant : la consommation d'énergie a été divisée par trois entre la RT 1974 et la RT 2012.

La RE 2020

La dénomination change et passe de réglementation thermique à réglementation énergétique 2020. Cette « loi énergie-climat » a été promulguée le 9 novembre 2019 au J.O. et impose les objectifs suivants :

- La réduction de 40% de la consommation d'énergies dites « fossiles » pour 2030.
- L'atteinte de la neutralité carbone pour 2050.
- La réhabilitation des logements classés comme énergivores avant fin 2028.
- La prise en compte de l'analyse de cycle de vie des bâtiments.

Elle tend également vers la généralisation des bâtiments passifs Bpas (ne consommant pas plus d'énergie qu'ils n'en produisent) et vers une transition en direction des bâtiments à énergie positive Bpos (consommant moins d'énergie qu'ils n'en produisent).

Un échange de territoires entre PHCA et un autre bailleur en fonction des rapprochements administratifs est à confirmer, afin d'optimiser la gestion des patrimoines entre les différentes agences existantes ou à créer. La fusion administrative et la fusion opérationnelle qui en découle, devront être mises en place au plus tard au 31 décembre 2020 (report d'au moins six mois, des suites à la gestion de la crise de la COVID 19 et aux résultats des élections Municipales ayant rebattues les cartes dans beaucoup de communes). Le pouvoir politique ne se refuse aucune solution, y compris une alliance avec un ESH afin de garantir l'option la plus pérenne pour l'entreprise. Aux dernières nouvelles (fin août 2020), une S.A.C (Société Anonyme de Coordination) avec quatre bailleurs du département est à l'ordre du jour pour une mise en commun de moyens généraux et financiers.

D'un effectif proche des 200 personnes en 2002 suite à l'absorption des deux S.E.M (sociétés d'économie mixtes) SICCE et DICAL par La CDL, les réorganisations successives ont permis d'optimiser les emplois et de réduire les effectifs à moins de 140 salariés au début de l'année 2020 tout en se forgeant sa propre ADN. Cet effectif réparti en huit départements permet à PHCA de répondre avec force aux différentes sollicitations qu'elles soient internes ou externes à l'entreprise.

Un de ces huit départements appelé GUP (Gestion Urbaine de Proximité), concentrant à lui seul pratiquement un tiers des effectifs, va faire l'objet d'une attention particulière afin d'en comprendre le fonctionnement ainsi que les enjeux tacites sous-jacents derrière les interventions de son personnel en prise directe avec les locataires.

Chapitre 3 - Histoire de la Gestion Urbaine de Proximité (GUP)

Abstract

La Gestion Urbaine de Proximité est le fruit d'une longue évolution partant d'un « service de proximité » détaché du reste de l'entreprise, et s'occupant du nettoyage des parties communes intérieures et extérieures des immeubles du patrimoine, des débouchages des vides ordures en interne et de l'enlèvement des objets encombrants. Ce service a été créé au début des années 90 et installé dans des bureaux situés au 7, rue de Genève au cœur du quartier Europe. Il a évolué à 2 reprises :

- La première en 2002, lorsque les bureaux de la Proximité, ont été intégrés au nouveau siège social avenue de l'Europe. Suite à cela, mon arrivée en 2004 a remis un cadre règlementaire et opérationnel dans ce service, qui a monté en puissance en 2005 par l'intégration d'un 4^{ème} chargé de secteur.
- La 2^{ème} évolution se situe en fin de l'année 2013 lorsqu'il a muté en Département pour y intégrer 10 missions supplémentaires suite au non-remplacement de collaborateurs partis en retraite ou redéployés dans d'autres services.

Cette mutation a contribué à organiser le patrimoine en 5 puis 6 secteurs afin d'en réduire la portée, mais également à intégrer la Qualité au traçage des prestations de nettoyage assurées par des entreprises extérieures par le biais d'un marché public.

Aujourd'hui, les états des lieux dans les logements affectés aux étudiants sont effectués tout au long de l'année par les 6 chargés de secteurs, qui effectuent également de la médiation de 1er niveau, des réparations de toute sorte afin de pallier le manque de moyens de la Maintenance, du déneigement, de l'affichage, de la distribution de courriers et autres circulaires.

La suite de ce chapitre présente cinq questions abordant les thèmes subséquents :

La question des relations entre les locataires et le personnel de Proximité est évidente pour des résidents et des intervenants qui se côtoient une partie de la journée ; des relations et des liens complexes qui évoluent en fonction des personnes de part et d'autre et en fonction des changements des modes de vie.

La préparation et la formation des travailleurs à ces approches au-delà de leurs métiers, soulignant la grande importance de la formation et du maintien à niveau pour du personnel en contact avec les locataires et les perturbateurs tout au long de leur journée de travail. Le but étant, qu'ils ne se mettent pas en difficulté face à des contacts qui peuvent s'avérer brutaux, et qu'ils arrivent à rester professionnels en toute circonstance. Comment savoir rester à sa place et se mettre en retrait lorsque les événements le demandent.

Quelle communication avec des personnes déclassées socialement et invisibles ? Ayant toujours préoccupé les instances de l'entreprise, la question du déclassement social de ces métiers de la GUP, indispensables au bon fonctionnement de la société, a fait son retour lors de la crise du Coronavirus en révélant leur l'importance. Soudain ces métiers décriés, ont fait la une de l'actualité et suscités la reconnaissance de la population pour avoir assuré une continuité de service durant le confinement.

De quelle manière l'institution récolte-elle les informations de terrain pour résoudre les différentes problématiques faisant l'objet d'une réclamation de la part des résidents ? C'est un détour permettant d'identifier le processus de traçabilité de l'information de terrain.

La restitution de l'ordinaire de la Gestion Urbaine de Proximité suppose une attention spécifique pour les anomalies communicationnelles qui sont légion dans les organisations. Les oublis et mauvaises interprétations entre différents services, apportent leurs lots d'imprévus à gérer dans une réactivité importante afin de ne pas pénaliser la qualité de service rendue aux locataires.

La Gestion Urbaine de Proximité est le fruit d'une longue évolution partant d'un service de proximité détaché du reste de l'entreprise et, s'occupant du nettoyage des parties communes intérieures et extérieures des immeubles dans tout le patrimoine, des débouchages des vides ordures en interne, de l'enlèvement des objets encombrants. Ce service a été créé au début des années 90 et installé dans des bureaux situés au n° 7 de la rue de Genève au cœur du quartier Europe, un QPV de plus de 3000 logements. Étant détaché de l'entreprise dont les bureaux étaient situés au 32 de la Cour Sainte Anne en plein centre-ville et les ateliers de la Régie dans des locaux vétustes de la rue du Logelbach, il a évolué à plusieurs reprises.

La 1^{ère} évolution date de 2002, lorsque les bureaux de la Proximité ont été intégrés au nouveau siège au n° 27 avenue de l'Europe, regroupant ainsi également les ateliers de la Régie. Suite à cela, mon arrivée en 2004 a remis un cadre dans ce service qui était dépourvu de ligne managériale durant plusieurs mois et qui est monté en puissance en 2005 par l'intégration d'un 4^{ème} chargé de secteur (G. CARBONE, écarté de la Direction du Développement pour être affecté au secteur Europe 1). Il quittera l'entreprise en 2011 et sera remplacé. 2006 a également vu l'arrivée d'un technicien Qualité afin de travailler sur les notions de « qualité du patrimoine » et de « non-qualité » des travaux réalisés.

La 2^{ème} évolution a été infligée au courant de l'année 2013 lorsque le « Service Proximité » a muté en Département et a intégré les missions suivantes :

- Gestion des deux lots d'entretien des espaces verts en marché public (gérés par MM, un héritage de CB (Claude BUHL), chef de la Maintenance et muté à la gestion des copropriétés).
- Gestion du contrat régissant le contrôle des aires de jeux (géré par MM, un héritage de CB Chef de la Régie).
- Gestion des élagages et abattages sur l'ensemble du patrimoine (géré par MM, un héritage de CB Chef de la Régie).
- Recherche de solution et de la validation des places de stationnement pour les personnes à mobilité réduite (héritage de CB Chef de la Régie).
- Gestion d'un conciliateur (un ancien policier) ne s'entendant pas avec son N+1 et son binôme du département Gestion Locative (géré par MM, un héritage de mon N+1).
- Gestion du marché public des 2 lots pour la désinsectisation et dératisation des logements et parties communes de nos immeubles, (un héritage de Laurent.D de la Maintenance qui ne voulait plus les gérer et les laissait sans suivi).
- Gestion du contrat de désinfection des gaines de vide-ordures (dont personne ne trouvait les contrats originaux et dont personne ne suivait les prestations depuis bien longtemps ; un héritage de CVB de la Maintenance).
- Remplacement dans les parties communes, des ampoules dans les points lumineux n'étant pas sous détection (réalisé par les Chargés de Secteurs car l'effectif des électriciens a été réduit).

- Distribution mensuelle des avis de passage pour les visites annuelles du contrat Multiservice (contrôle et organisation par MM puis, distribué par les Chargés de Secteurs et les préposés dans les immeubles qui en sont pourvus).
- Réalisation des EDLE (États des Lieux d'Entrée) durant une période de plus de 2 mois en juillet et en août), obligeant tout le service à fonctionner en mode dégradé car malgré le manque de personnel durant la période de congé, le flux d'événements entrant reste toujours aussi élevé. Le rattrapage des contrôles de propreté a dû se faire au courant des mois d'octobre et novembre.

Cette mutation a contribué à organiser le patrimoine en cinq puis six secteurs afin d'en réduire la portée et la charge des contrôleurs, mais également dans le but d'intégrer la Qualité pour le traçage des prestations de nettoyage assurées par des entreprises extérieures par le biais d'un marché public.

La 3^{ème} évolution a débuté en 2019. Une répartition des tâches administratives a été repensée et sera mise en place courant 2020 afin de répondre aux exigences de la loi Elan et les obligations de regroupements des différents offices de moins de 12000 logements. Plusieurs mouvements de personnes sont à prévoir.

Aujourd'hui, les états des lieux dans les logements affectés aux étudiants sont effectués tout au long de l'année par les six chargés de secteurs, qui effectuent également de la médiation de 1^{er} niveau, des réparations de toute sorte afin de pallier le manque de moyens de la Maintenance, de l'affichage, de la distribution de courriers et autres circulaires.

Pour donner suite à la vague d'incendies dans les parties communes et les logements vacants, les CDS ont été mis à contribution pour contrôler beaucoup plus fréquemment les parties communes des bâtiments les plus exposés (tours et autres immeubles à forte densité d'habitants ou bénéficiant d'une occupation sociale dégradée). Fin 2019, un plan d'intervention précis a été mis en place par la GUP pour endiguer cette spirale. Les dépôts de plaintes effectués par les CDS ont été intensifiés dans les différents commissariats, afin de relever les chiffres des statistiques anormalement bas, ne justifiant nullement l'attribution par l'État de moyens humains supplémentaires pour les forces de l'ordre et la justice.

Depuis le mois de septembre 2019, le service du DSU (Développement Social Urbain), animé par trois personnes, a été rattaché à la GUP des suites de la réorganisation de la Direction des Territoires. Ce service traite les problématiques liées à l'amélioration du cadre de vie, du vieillissement de la population et leur maintien à domicile le plus longtemps possible en adaptant les logements autant que la technique le permet ; il en va de même pour le traitement de l'accès des immeubles et des logements aux personnes souffrant d'un handicap ou le DSU intervient depuis la conception des immeubles neufs, à la transformation de bâtiments non accessibles. Ce service est aussi un acteur majeur dans la production de tranquillité résidentielle car il est l'interlocuteur privilégié entre les associations de quartier et PHCA, partenaire de la Fête des Voisins, des fêtes de quartier Europe et Saint Vincent de Paul et d'autres événements pouvant créer du lien entre les habitants.

Par exemple, l'événementiel créé par l'Union Social pour l'Habitat autour de « La semaine HLM » visant à valoriser auprès des élus, les actions entreprises par les offices au sein des territoires, est entièrement gérée par le DSU en collaboration avec les équipes de la GUP et la totalité des services de l'entreprise. En 2020 le thème principale visera à faire connaître un ensemble de bâtiments neuf du centre-ville, entièrement dédié à des locataires souffrant d'un handicap lourd et géré par une association spécialisée.

Une réflexion a été menée pour que nous puissions bénéficier de personnels suffisamment formés, afin de me donner la possibilité de déléguer davantage de dossiers en 2020. La mutation d'un collaborateur, chargé de mission auprès de la Direction Générale, a été organisée pour fin janvier 2020 afin d'assurer une continuité de service lorsque je ne suis pas présent ou disponible, ainsi que pour apporter un suivi rigoureux du marché de prestation de traitement des espèces nuisibles dans les logements et parties communes. La personne qui a été désignée, a, au bout de 4 mois effectué une demande de travail à temps partiel à hauteur de 46 %, rendant de fait son poste incompatible avec la fonction. Il continuera à s'occuper des marchés concernant l'élimination des espèces invasives et nuisibles, ainsi que de l'entretien des espaces verts. Un autre recrutement a abouti à l'embauche d'une personne au 1^{er} septembre, débutant à la Qualité, avant de monter en puissance, mais n'est pas resté plus de 4 jours.

Pour comprendre comment fonctionne un département aussi éclectique que la Gestion Urbaine de Proximité, il nous semble opportun de s'interroger sur son appellation.

Le département Gestion Urbaine de Proximité et son ambiguïté sémantique

La Proximité, c'est certes un département parmi d'autres de ce bailleur social. C'est aussi et avant tout un vocable intéressant à plus d'un titre, une ambiguïté sémantique. « Proximité » vient en effet du latin *proximitas*, de *proximus* avec le suffixe *-itas*. Le dictionnaire Gaffiot distingue trois sens : le voisinage d'une chose à l'égard d'une autre ; le rapprochement dans le temps, la parenté qui est entre deux personnes.

Ce qui est paradoxal, c'est que ce département dit « de proximité » est certainement le département le moins en proximité avec les autres départements de ce bailleur social tout en étant la colonne vertébrale de l'entreprise. Ce serait un monde facilement lisible aux yeux des membres de ces départements. Pourtant, la Proximité n'est pas aussi lisible que nombre de salariés de l'organisation le pense. Et certainement, à nos yeux en tout cas, ce département est le moins lisible à première vue. « Le Monde de la Proximité » est en effet un monde à part au sein de cette organisation. C'est en réalité un monde de doutes, de mystères, de secrets, de confiance, d'ambiguïtés et de

questionnement systématique. Le métier des acteurs de ce monde particulier est d'apporter à l'organisation une régulation du quotidien collectif, mais ils font bien plus que cela. Souvent, ils apportent une information rare, un éclairage insoupçonné, la levée de rideau sur une réalité cachée - bien que particulièrement exposée - méconnue ou secrète.

Et trop souvent malheureusement, pour un certain nombre de raisons, ils ne le savent pas vraiment. Et les sphères dirigeantes ne le savent pas plus ou ne souhaite pas le savoir eu égard aux stéréotypes prégnants attachés à la représentation habituelle que les uns et les autres ont des acteurs de la Proximité : « ceux qui s'occupent au plus près de ces drôles d'individus dénommés locataires, locataires de logements dits sociaux ; ceux qui ne travaillent guère, sont sales, endettés et désargentés, ont des usages curieux et des coutumes pas vraiment françaises, sont violents etc. ».

Certes, ce n'est pas toujours exprimé aussi crûment, mais quelque part c'est pensé ou c'était pensé : « ils - les acteurs de la Proximité - sont comme eux d'une certaine manière ». D'ailleurs certains y vivent avec leur famille élargie. Et puis, « faut-il vraiment des neurones ou des savoirs spécialisés pour s'occuper des problèmes quotidiens de la Proximité ? » Portrait caricatural, certainement. Pour comprendre nos hypothèses que nous développerons dans notre travail, nous proposons une itinérance libre au sein du territoire « Proximité » en plusieurs étapes.

La « maison » proximité : creuset de culture et de signification

La maison « Proximité » fonctionnerait selon nous comme celle de la « maison » mémorisée des expatriés-déracinés nombreux, vivant dans les différents secteurs gérés par cette organisation et au plus près par le département Proximité. L'espace domestique en effet, est en réalité un espace d'écriture sociale et culturelle (Bachelard 1957 : 32) structuré selon les formes de l'organisation du groupe qui l'habite (cf. les africains, les croates, les turcs etc. et les acteurs de la Proximité). Les oppositions symboliques qui ordonnent cet espace répondent à celles qui traversent le groupe domestique. Et la mémoire de la maison du passé chez les déracinés n'échappe pas à cette logique. Mais elle comporte une dimension supplémentaire. Elle est un support et un conservateur de culture ethnique, un catalyseur d'identité culturelle. Se souvenir de la maison où des cultures déracinées se sont constituées et où elles ont mûri, consiste à renverser le sens de l'histoire et à installer des racines symboliques dans un univers géographique et humain qui n'a plus de réalité dans l'expérience actuelle.

Cette maison mémorisée est ainsi une micro-cosmologie par laquelle l'imaginaire restaure l'intégrité de sa géographie éclatée. Les choses de la vie sont ici celles vécues dans l'expérience de la vie quotidienne, dans la promiscuité avec les objets et les êtres les plus familiers, ceux sur lesquels on ouvre les yeux le matin, ceux auprès desquels on s'endort le soir. Tout cela s'emboîte dans la monotone répétition des gestes nécessaires de l'expérience concrète. (...)

Une logique de l'enclos et de l'ouverture

C'est une logique de l'enclos, opposée à l'ouverture, qui domine le récit descriptif des lieux, de l'organisation physique et sociale de l'espace domestique de ces « maisons » mémorisées. L'évocation de l'enclos est ambiguë, tantôt préoccupée par la fermeture de l'espace, tantôt insistant sur son ouverture intérieure. La mémoire hésite entre la fermeture et l'ouverture, elle erre entre les deux. Dans ce contrebalancement entre l'ouvert et le clos, le discours se contourne lui-même : la faible ouverture des fenêtres des « maisons » est vécue comme la ghettoïsation du groupe domestique, l'étouffement des individus. En même temps, l'ouverture permanente que permet les extérieurs (espaces verts entre autres) signifie la convivialité et d'une certaine manière la sécurité (cf. les repas familiaux dehors). Cette « topophilie » culturelle (Bachelard 1957 : 17, Tuan 1974 : 93-94) est donc une apologie (consciente ou inconsciente) des valeurs familiales antérieures comme valeurs morales du groupe. Le familialisme est ici objectivé dans la métaphore architecturale, même si elle est imposée par les contraintes HLM. Ambiguïté sémantique : l'ouverture sur l'extérieur est tantôt positive, tantôt négative ; l'autre face est une pesante promiscuité, le manque d'intimité individuelle et l'encombrement de la collectivité. Ne pas comprendre ces subtilités, c'est encourir nombre de malentendus avec les locataires des différents secteurs de l'Organisation. Ils sont bien plus que des locataires à gérer et à contrôler. La fermeture est envisagée comme la rétention de traditions archaïques. L'ouverture sur l'extérieur l'est sur le progrès social et culturel ; la fermeture est interprétée comme le piétinement social. Comme dans la peinture d'Edward Hopper, les fenêtres des souvenirs enferment des rêves de progrès social et matériel surtout. Ainsi, les femmes musulmanes resteront longtemps derrière les portes et les portes fermées, et stagneront d'une certaine manière (...)

Une « société à maison »

Les différents secteurs de l'organisation sont une « maison » au sens anthropologique (Lévi-Strauss 1984 : 189-201). Et c'est ainsi que la mémoire la restitue : elle fonctionne comme système hiérarchisé de relations, d'échanges et d'obligations. Comme dans d'autres « sociétés à maison », elle constitue une unité sociale de base renfermant la structure des échanges et des catégories mentales qui définissent le groupe des résidents. (...)

SECONDE PARTIE

Espaces urbains entre verticalité et horizontalité : apparences et réalité

*« l'espace est créé par les objets qui le peuplent.
La masse des bâtiments et la distance qui les sépare,
de même que leurs formes, limites et axes,
structurent l'habitat de l'homme aussi bien
extérieurement qu'intérieurement (...)*

L'homme perçoit l'espace de façon asymétrique.

Parmi le nombre infini de directions suivant lesquelles il peut théoriquement se mouvoir dans l'espace tridimensionnel, l'une est spécifiée par l'attraction de la gravité : la verticale. La verticale s'affirme comme l'axe et la base de référence de toutes les autres directions⁴⁷.

Arnheim R.

Dynamique de la forme architecturale

⁴⁷ Arnheim R., (1995) *Dynamique de la forme architecturale*, Éditions Mardaga, Collection Architecture + Recherches, Liège pp.61-62

Chapitre 4 - Évolution du patrimoine en images

Afin de mieux cerner les différentes influences architecturales, cinquante photos de bâtiments, classées par périodes de 10 années permettent de faire le tour des constructions, opérations de réhabilitation et démolitions.

On insiste ici sur la place spécifique qu'occupent l'espace et le temps dans l'élaboration et la diffusion d'une identité singulière. L'espace tout d'abord, parce que la cohabitation des habitants se règle par une gestion des lieux. Cet espace se présente comme une mosaïque, une juxtaposition d'ambiances tranchées, reflétant ainsi les pratiques spécifiques des groupes qui l'utilisent. Comme une métaphore des rapports sociaux, l'usage des lieux traduit la diversité du peuplement. Le temps ensuite, car la mise en place de routines relationnelles s'effectue dans la longue durée. Elle demande la répétition des actes quotidiens, la lente reproduction des relations, l'expérimentation patiente des essais et des erreurs. Le temps toujours parce que si l'espace se partage, les rythmes d'occupation font également l'objet d'une codification. Certains locaux, les places, les bancs n'accueillent pas les mêmes utilisateurs, passants ou spectateurs selon les heures.

Les premiers logements et anciennes cités



La « Rue de Belfort », les premiers logements de la CDL, dont la construction a débuté en 1924 et la mise en service date de 1925.

Des petits immeubles constitués de 4 logements dont 2 sont situés en rez de chaussée et 2 à l'étage.



De l'espace et un petit jardin pour chaque logement.



La « Cité jardins » et sa fameuse « Place des Vosges », mise en service en 1930. De petits collectifs en R+2 ou R+3, mais aussi des pavillons individuels.



La « Cité Vosges » mise en service en 1931, construite sur un modèle identique à celui de la « Cité Jardins ».



« Cité de la Fecht » : des petits collectifs de 4 logements accolés construits sur le même modèle de 2 logements en rdc et 2 à l'étage. En bout de bâtiment, le logement individuel clôture la construction.

Date de mise en service : 1933

Les constructions d'après-guerre



Mise en service en 1950, la « Cité de France » est une construction typique de l'après-guerre. Des petits collectifs en R+2 ou R+3 maximum. Un quartier très prisé, de 302 logements avec beaucoup de verdure et d'espace extérieur.



Dans l'ensemble de la cité, il y avait suffisamment d'espace pour construire des garages par îlots et permettre un stationnement proche des immeubles.



Les voies de circulations sont étroites, adaptées à une époque où il n'y avait qu'une voiture pour 4 familles ; aujourd'hui il y en a deux à trois par logement en moyenne !



1956, le quartier de « La rue de Munster » rebaptisée « Cité Florimont » à la fin des années 80 des suites à une réhabilitation thermique et la volonté de changer d'image. Un ensemble de 219 logements.



La réhabilitation de 1988 a également permis d'agrandir les logements et les espaces communs en rajoutant les cages d'escaliers et les cuisines à l'extérieur des immeubles. Amélioration du confort par le remplacement des modes de chauffage au bois par des installations centralisées individuelles au gaz.



Des travaux de fond ont permis la suppression des caves et des vide-ordures, la construction de locaux à poubelles et de celliers extérieurs, le réagencement des halls d'entrée en y intégrant les ensembles de boîtes aux lettres.



1958, les 48 logements de la rue de « l'abbé Lemire » : 4 entrées réparties en 2 immeubles. Ils seront réhabilités en 2021.



Rez-de-chaussée surélevé + 3 étages, des balcons en loggia et toujours pas d'ascenseur ! Le chauffage est individuel au gaz.

Les années 60



Le quartier des 280 logements dit « les rapatriés » construit au début des années 60 pour loger les familles rapatriées d'Algérie. Il fût réaménagé puis réhabilité en 2010 et prendra la dénomination de « Palais Royal Sud ».



Le « Palais Royal Nord » datant de 1965 et réhabilité en 2003 : 403 logements en R+7, réparties en 4 barres d'immeubles, rue de Rome, Rue de Genève et rue de Zurich.



Les 1 à 7 et le 9 rue Clémenceau, désigne 2 immeubles construit au début des années 60 par la SICCE dans le quartier Sud de la ville. Longtemps réservé aux militaires de la base de Meyenheim, son occupation c'est diversifiée ses dernières années. Ce groupe sera réhabilité afin de se rapprocher des standards de consommation énergétique et de confort actuels.



1961, 1964 et 1969, trois groupes d'immeubles mis en service rue d'Amerschwihir et rue de Sigolsheim. En 2005 les espaces verts seront complétés par une série de pavillons accolés afin de densifier le quartier. L'occupation sociale y est très difficile.



1965, l'immeuble « Stanislas » de la rue Nesslé, 46 logements et des commerces en rez-de-chaussée.

C'est également le siège de « l'Antenne Centre-Ville » de PHCA, lieu où la GUP a une partie de ses bureaux.



Le « 23 av de Rome – 25B av de Paris » 1965 et réhabilité en 2002 : réduction du nombre de logements de 80 à 52 en R+14. Construction d'un commissariat de secteur et de 3 commerces en duplex au rez-de-chaussée.

Cette tour est très difficile à gérer de par le fait que les 2 entrées communiquent et permettent aux perturbateurs de s'échapper en cas d'intervention de la Police.

Dégradations et incivilités quotidiennes, jets de débris par les fenêtres : la condamnation des logements dans les étages supérieurs (du 8^{ème} au 14^{ème}) démarrera en novembre 2020.



1965, mise en service du « groupe 24 » de 431 logements regroupant les 4 à 10 rue de Madrid, 3 à 15 rue de Prague (photo ci-jointe), 3 à 7 rue d'Amsterdam et la barre d'immeuble de la rue du Luxembourg.

Les 4 à 10 rue de Madrid, 3 à 15 rue de Prague, 3 à 7 rue d'Amsterdam ont été réhabilités dans les années 2010 afin de rejoindre la catégorie des bâtiments BBC, d'y améliorer le confort et de supprimer les vide-ordures en installant du tri en pied d'immeuble.

La barre d'immeuble de la rue du Luxembourg sera réduite dans sa longueur pour passer de 8 à 3 entrées d'immeubles et le bâtiment restant sera totalement réhabilité.

Les années 70



Le Groupe 27 dit des « 390 logements » est un ensemble de 38 entrées d'immeubles en R+4 à la périphérie du Palais Royal.

L'absence d'ascenseur fait que la jeune génération boude les 3^{ème} et 4^{èmes} étages alors que les anciens locataires s'y sentent plutôt bien.

Une étude d'installation d'ascenseur par l'extérieur est en cours afin de redonner de l'attractivité à ce quartier cependant très demandé pour la qualité et l'étendue de ses espaces extérieurs.



Le bâtiment de la rue d'Oslo, en face duquel ont été construit 4 pavillons accolés et une aire de jeux afin d'assainir une situation d'occupation par des perturbateurs d'un petit parc et d'un espace de stationnement.

Ce bâtiment a également fait l'objet d'une résidentialisation des espaces extérieurs.



1973 : construction de la tour du 1 rue d'Amsterdam, 96 logements répartis sur 15 étages.

Fin juillet 2020, elle sera le théâtre du tournage d'un court métrage de la société « Piano Sano Films ». Une équipe d'une vingtaine de personnes se relayera durant deux semaines afin de tourner les scènes de « *13 rue d'Amsterdam* » une tour détruite au début des années 2010 pour permettre la construction d'un nouveau centre socioculturel.

Olivier BARROS, le scénariste de 38 ans, habitait dans la tour du 13 rue d'Amsterdam.



1974 les premières tours dans le quartier Europe (11, 12 et 13 rue d'Amsterdam).

Les tours HLMO du 1 rue de Vienne et 6 rue de Belgrade (photo ci-contre) construites sur un modèle identique, 59 logements sont répartis sur un R+11 étages.

Leur démolition est prévue pour fin 2022



Les 120 logements du 2 à 16 rue de Vienne réparties sur 8 entrées d'immeubles : Rez de chaussée + 4 étages sans ascenseur.



Le « village Alsacien » et la ZAC dont la construction a débutée en 1979.



Petits et grands immeubles se côtoient dans des copropriétés mêlant bailleur public, propriétaires privés occupants et divers investisseurs. La mixité sociale a tout de même un peu de mal à s'installer, c'est l'effet « petit village » !



Le tout est agrémenté d'une petite zone de commerces de proximité et de très petites entreprises (par exemple un artisan fabricant de lunettes de vue).

Les années 80



La rue du Noyer 3^{ème} tranche, construite en 1980 avec ses oriels en coin d'immeuble, 100 logements répartis en cinq bâtiments placés du côté impair de la rue.



La rue des Poilus, 1987, des immeubles avec des façades stylées en R+5 avec ascenseurs en plein centre-ville, construits en trois tranches successives.



Trois ensembles de bâtiments avec du stationnement et un peu de verdure, ainsi que des jardins aménagés en pied d'immeuble.

Les années 90



1991 : Le « 29 rue de la Bleich » dont les façades ont dû être modifiées au début des années 2010 pour en retirer le carrelage décoratif qui s'en désolidarisait.

Un ensemble de 32 logements situé à l'est de la Ville.



1991 : c'est le début des résidences pour loger des étudiants dans le quartier Europe.

Ici l'immeuble « le Molière » 1^{ère} tranche, un bâtiment construit en 3 parties accolées.

Le 1 rue de Berlin avec une boulangerie au Rdc et la loge du concierge.



La suite du bâtiment : les 44 et 46 avenue de Paris construits en 1992 pour le 44 et 1998 pour le 46. Le 46 avenue de Paris (à gauche sur l'image) était composé de logements pour des familles dans un esprit de mixité. Le 44 avenue de Paris était composé de studios adaptés à la population étudiante, a été reconfiguré en T2 et T3 en 2016 car l'offre en T1 était trop importante dans le secteur. La résidentialisation a été réalisée simultanément.



1994 : le « Foyer Pasteur » 28 avenue de Rome, 131 chambres d'étudiants répartis sur 7 étages, le Rdc et le sous-sol sont la propriété des Hôpitaux Civils de la ville et utilisés par « l'hôpital de jour » en oncologie.



1994 : l'ensemble « le Corneille » 18 pavillons construits dans les rues du Launstein et Rainkopf. Une organisation intérieure ouverte, moderne pour l'époque, très prisée encore aujourd'hui.



1995 : la « Maison de quartier », regroupant un local sportif, des bureaux et une antenne de mairie. Réagencé en 2005, elle regroupe aujourd'hui les bureaux d'une partie de la GUP : les 6 chargés de secteurs, mon adjoint, ainsi que l'équipe du Développement Social Urbain.



1999 : « Le Surf », une résidence résultant de l'aménagement d'un hangar de stockage fluvial à côté du canal. Un aboutissement de 98 logements répartis sur 3 entrées dont 2 réservées aux étudiants et situées non loin de l'Université.

Les années 2000 et la rénovation urbaine



Le siège social de PHCA, un bâtiment de design architectural très moderne, achevé en 2002.



2003 : L'ensemble « Plein Ciel » construit en lieu et place du 73 rue de Turckheim, une tour de 15 étages déconstruite.

Les années 2010



2014 : L'ensemble « Paris-Berlin-Lisbonne », des logements en R+1 avec garages, petits jardins et espaces communs de convivialité pour se retrouver entre voisins et amis.



Présence de locaux vélos et de selliers extérieurs, ainsi que de bornes de tri en pied d'immeubles. Les circulations ne s'y font qu'à pied.

Les années post 2015 : BBC et Bpass



L'Eco-quartier du 32 à 62 rue d'Amsterdam.

2 immeubles en R+2 avec un commerce au Rdc et 2 rangés de 7 pavillons accolés, le tout en Bpass (bâtiment à énergie passive).

Petit jardin à l'avant et à l'arrière de chaque pavillon.



Les 13 logements passifs du 76A Route de Neuf Brisach, livrés en 2018 selon le principe des logements intermédiaires (une entrée dédiée à chaque logement).



2019 : livraison des 3 et 5 rue de Madrid en R+4, un bâtiment construit à la place de la suite de la barre du Luxembourg, dont les n° 7 et 9 ont été rasées en plus des coursives du 5 rue de Madrid.



Le côté sud des 3 et 5 rue de Madrid, balcons sur châssis acier désolidarisés du bâtiment afin d'éviter les ponts thermiques en hiver.

Rajout de brises soleil pour le confort d'été sur les terrasses du dernier étage.



A la suite de l'immeuble 3 et 5 rue de Madrid, a été livré le 3-5-7 rue du Luxembourg en R+7 avec ascenseur. Ces trois entrées sont les vestiges de la barre Luxembourg qui faisait partie du GR 24 construit en 1965 et démolie en partie afin d'ouvrir la vue sur le quartier et de réhabiliter les trois entrées restantes.



2020 : La dernière livraison concerne le n°7 de la rue de Giesbach, 14 logements en R+1 terminés le 13 mars, mais n'ayant pu être livrés qu'après le confinement.

Une surveillance avait dû être mise en place afin d'éviter les occupations illégales dans cet ensemble resté inoccupé durant plus de 2 mois et étant devenue une proie pour les perturbateurs du quartier.

Chapitre 5 : vision du patrimoine par un Chef d'Equipe de la GUP (MT).

La vision du patrimoine d'un Chef d'Equipe est forcément différente de celle de son n+1. Il a une attention particulière aux espaces communs intérieurs, dont le contrôle et le souci de propreté représentait l'essentiel de son travail. Florilège :



« Florimont » seul lieu sur Colmar disposant d'une aire de lavage pour les tapis : dalle en béton, fontaine à eau avec compteur, barres de séchage. Réservé aux locataires de cette résidence, ce fût un endroit très convoité, donnant lieu à des petits arrangements pour en permettre l'accès à la famille et aux amis. Une gestion compliquée pour le gardien d'immeuble.



Les locaux à poubelles de Florimont, les entrées d'immeubles et les conteneurs qui étaient incendiés de temps à autres ou remplis d'objets encombrants générant un refus de vidage de la part du prestataire.



2 rue de Genève : des immeubles réhabilités en 2010, dont les équipements communs sont mis à rude épreuve par les usagers. Sur-entretien obligatoire pour maintenir les fermetures en état de fonctionnement.



L'accès au local à vélos dont l'utilisation a dû être condamnée pour des raisons de sécurité des suites à des occupations illégales ainsi que des dégradations à répétition.



Les espaces extérieurs résidentialisés devant les bâtiments. Un espace devant être nettoyé tous les jours afin de ramasser les débris jetés par les locataires et passants.



Le 23 avenue de Rome est devenue la « cour des miracles », une fois que « Bel Air » avait été déconstruit. Nettoyage de l'ascenseur 3x par jour et des parties communes en permanence durant la journée pour faire face aux multiples incivilités.



23 av de Rome : l'équipe d'enlèvement des « encombrants » va vider le local à poubelles. Les dépôts y sont quotidiens. Le prestataire fait appel à de la main d'œuvre du quartier, issue de la filière « insertion par le travail ».



Le perron du 23 Rome : chute d'objets quotidienne de tous les étages, les éclats sur les marches proviennent des impacts d'objets pouvant être lourds et volumineux (par exemple : un canapé, un lave-linge, un poste de télévision, une armoire...).



28 av de Rome : la porte d'entrée du « Foyer étudiants », 124 studios. MT y effectuait des états des lieux d'entrée. La fermeture de cette porte est contrôlée chaque jour afin d'éviter les occupations illégales et les trafics de produits stupéfiants.



28 av de Rome : l'entrée immeuble, haut lieu de transactions en tous genres malgré la présence d'un équipement de vidéoprotection.



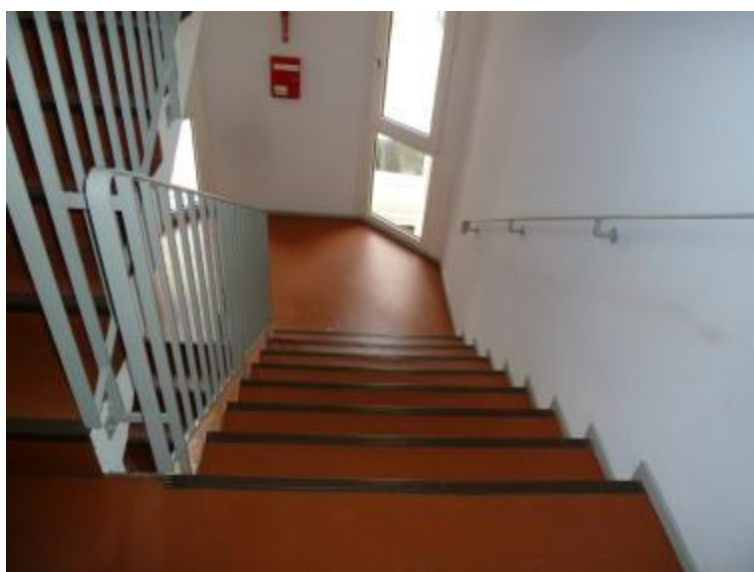
28 av de Rome : la loge de la préposée au nettoyage, un lieu de repos, de discussions syndicales et de secrets.



22 rue des Poilus : en plein centre-ville, la préposée ne nettoie que les halls d'entrées et l'ascenseur, les locataires se relaient pour assurer le nettoyage des paliers et escaliers.



22 rue des Poilus : les calendriers de nettoyage, 4 logements par palier, chaque logement nettoie les parties communes une semaine par mois.



Les tours de nettoyage sont respectés, les parties communes restent propres. Les locataires se sont approprié leur environnement immédiat. Un exemple de bel état de conservation depuis 1987.



Le « Clos des Vignes » : *« j'allais la-bas me vider la tête, quand j'en avais assez de la ZUP »* me disait-il ! Ce bâtiment acquis et réhabilité en 1996 a été totalement remis à neuf en 2010 à la suite d'un incendie criminel ayant détruit toute la partie en toiture.



Le « Clos des Vignes » : l'arrière du bâtiment construit par l'occupant au début du siècle dernier, abritant la « cité de l'enfance » jusqu'au début des années 90. Les logements en rez-de-jardin bénéficient de belles terrasses en contre bas.



Le « Clos des Vignes » : un parc de 2 hectares d'espaces extérieurs à l'abri d'un mur d'enceinte reste le fleuron du patrimoine de PHCA. Tout y est contrôlé par des locataires très exigeants.



L'entrée de l'antenne de PHCA du quartier Europe : les bureaux des chargés de secteur sont aussi des lieux de vie.



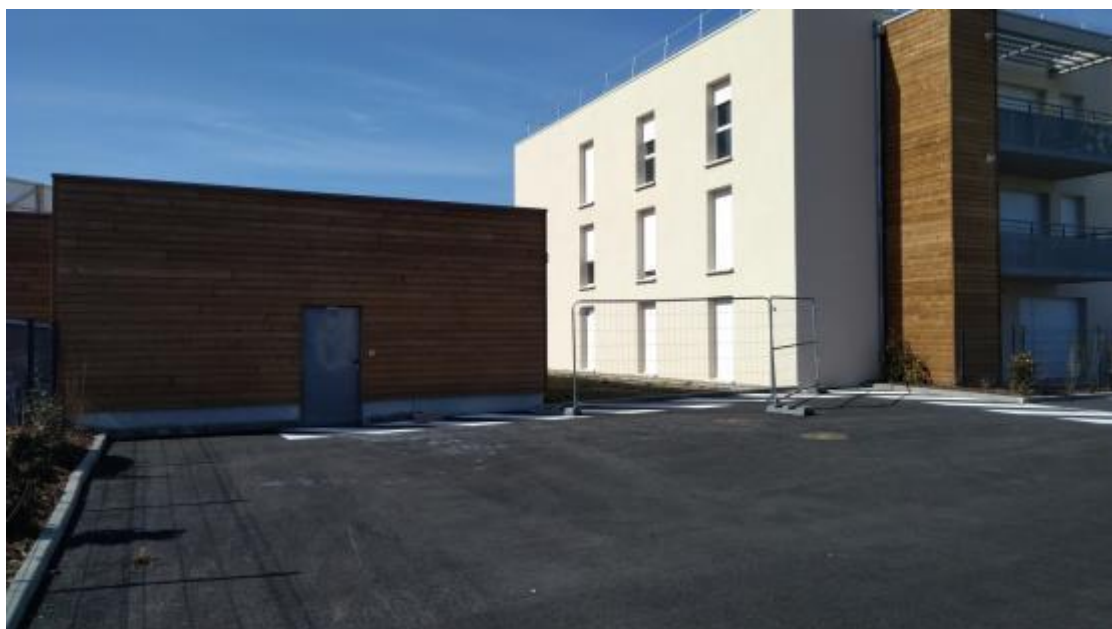
L'antenne Europe : les plannings de présence du personnel de la GUP, donnant une vision complète des absences et des remplacements à organiser avec du personnel intérimaire, afin de maintenir la propreté des parties communes.



L'antenne Europe : les différentes zones de collecte des ordures ménagères pour la planification des rotations de conteneurs, un outil indispensable pour organiser les tournées exceptionnelles des jours fériés.



74 rue du Hêtre à Logelbach : son nouvel univers depuis la démolition de Florimont, dans un logement tout neuf, en BBC, dans un immeuble livré en avril 2019.



Les caves sont séparées de l'immeuble d'habitation.

Chapitre 6 – Entre clairvoyance et illusion

Pour le photographe, la représentation photographique d'un patrimoine immobilier est directement conditionnée par la fonction exercée et les objectifs qui en découlent, mais aussi par l'histoire et l'expérience personnelle de son auteur.

La clairvoyance du terrain

Un chargé de secteur voit tout ce qui sort de l'ordinaire, ce qui « n'est pas dans la normalité d'usage », ce qui ne devrait pas être : les souillures, les dégradations, les usures dues à l'utilisation répétée, ce qui nuit ou va finir par nuire à la tranquillité résidentielle. Son œil a été entraîné pour cela, c'est son travail que de signaler les dysfonctionnements qu'il ne peut lui-même résoudre et de remédier à toute situation relevant de sa compétence ou de celles de ses équipes. Son attention sera naturellement attirée sur « ce qui se voit », ce qui pourrait engendrer une remarque de la hiérarchie, ce qui va obligatoirement générer une remarque de la part d'un résident. Sa vision sera également stimulée par celle de son personnel qui va lui remonter des informations précises d'évènements ayant une incidence directe sur le travail à fournir. Il est conditionné pour anticiper les réactions des locataires et collaborateurs.

La vue de conteneurs qui ne sont pas vidés en début d'après-midi le jour où ils devraient l'être, va l'interpeller car leur dimensionnement n'est pas prévu pour accepter quelques jours de dépôts d'ordures ménagères supplémentaires (CF : photo page 103). C'est pour cette raison que les bâtiments qu'il a photographiés sont ceux qui ont nécessités une intervention régulière de sa part et ont marqué sa mémoire, les immeubles stigmatisés où il se devait de passer tous les jours, là où l'occupation sociale est compliquée mais les gens deviennent attachants ou rébarbatifs à force de les côtoyer.

Les immeubles immortalisés sont aussi ceux entretenus par le personnel de nettoyage qu'il avait sous son autorité et avec lequel il a tissé des liens très forts, ceux qui réunissent les personnes qui partagent la même souffrance et qui se comprennent même s'ils ne sont pas toujours d'accord.

Ensuite il a l'environnement organisationnel, le bureau où il fallait se rendre tous les jours en début et fin de matinée, en début et fin d'après-midi, pour rencontrer et échanger avec les autres chargés de secteurs devenus des compères et complices au fil des expériences partagées.

Ce sont des photos moins « esthétique » et plus « nature » où le « beau » cède la place au « vrai ».

L'illusion de l'« administratif »

Les photos prises par un chef de département, englobent une vision plus généraliste et stratégique du patrimoine. Certes il y a les immeubles posant des problèmes d'occupation, de maintien à niveau de propreté, de fonctionnalité et de sécurité, mais il y a surtout une vue d'ensemble, chronologique, traitant les questions du devenir de groupes entiers. Les photos prises pour illustrer le chapitre 4, témoignent aussi des quelques années que j'ai passées à gérer le PSP (Plan Stratégique du Patrimoine), outil de gestion pluriannuel confrontant les objectifs de toutes les directions de l'entreprise.

C'est une transcription photographique, qui est une sélection parmi près de 200 groupes d'immeubles, composée de retours d'expériences de terrain, de travail quotidien avec mes collaborateurs et de filtres personnels cherchant à montrer une image selon le spectre le plus large possible de l'étendue d'un patrimoine immobilier d'un bailleur social. Elle n'est pas idyllique comme aurait tendance à être celle du comité de direction ou d'autres Directions, mais trace le lien entre celle du terrain et celle de l'illusion de ceux qui ne sortent que trop peu ou pas dans la « vraie vie » des différents quartiers.

Photographier c'est penser, ordonner et repenser différemment en superposant la mémoire photographique à la mémoire visuelle, amenant le photographe à retourner sur le terrain pour compléter ses clichés et s'approcher au plus près de la réalité. C'est ce qui fait la différence entre un directeur qui ne se fait une image d'une situation sur les photos que lui ramène l'une ou plusieurs personnes à travers leurs propres filtres et quelqu'un qui va sur le terrain en se servant des photos pour se souvenir et fixer les événements survenus sur le patrimoine.

TROISIÈME PARTIE

**Mémoires individuelles et Mémoires
organisationnelles : histoires plurielles**

*« ... En fin de compte,
Chercher et apprendre sont,
Dans leur entier une remémoration »*

Platon, « Ménon », Œuvres, coll. Pléiade, T. 1, Éd. NRF, p.530

« Depuis E. Tulving, on admet l'existence de trois grandes mémoires généralistes : une mémoire procédurale (qui conserve et entretient les procédures d'action sous forme d'automatismes), une mémoire autobiographique ou épisodique (qui retient le passé de l'individu en lui donnant un sens sous forme de représentations, de croyances et de valeurs) et une mémoire sémantique (qui gère un stock de connaissances plus abstraites). Ces trois mémoires seraient autonomes (au sens qu'elles auraient leurs propres lois d'organisation et de fonctionnement) tout en étant interdépendantes. (...) Il apparaît pertinent de se demander dans quelle mesure des fonctions mnésiques collectives peuvent émerger des ressortissants d'une même organisation⁴⁸ ».

Chapitre 7 - Ethno-archéologie des pratiques professionnelles par le récit de vie professionnelle (RVP).

Les récits de vie professionnelle d'agents du PHCA (dont le nôtre) voisinent avec des témoignages de locataires du Pôle Habitat Centre Alsace. Sortes de récifs émergeant d'une mémoire partagée, pas forcément commune, ces récits nous font comprendre que la mémoire n'est pas « objective ». Les discours, même sur le passé, s'élaborent toujours à partir d'un présent, d'un vécu qui est un support actif et un point d'ancrage mouvant. Mais ces discours, au moment de leur énonciation, sont eux-mêmes des interprétations qu'il faut à leur tour interpréter en fonction du contexte dans lequel ils ont été prononcés. À cette subjectivité nécessaire pour l'affirmation culturelle de celle ou celui qui parle, s'oppose l'attitude « archéologique » de celui qui écoute. Yannick Mevel définit cette attitude : « Le terme *archéologie* évoque l'idée d'une recherche de fragments du passé et d'une reconstitution du sens à partir de ces fragments. L'enjeu est important : il s'agit de permettre aux acteurs de s'approprier leurs actes en en reconstituant l'histoire. Plutôt que de chercher à rationaliser, on cherche des *racines*. Il s'agit de retrouver comment un geste professionnel s'enracine dans une histoire. La question centrale de l'archéologie des pratiques est : d'où me vient ce que je fais aujourd'hui ? Comment me suis-je construit mes compétences, mes expériences, mes

⁴⁸ Demailly A., (1996) L'entreprise apprenante : « cela me rappelle une histoire ». In Mallet J., (1996). *L'organisation apprenante. L'action productrice de sens*. T. 1. Département Sciences de l'éducation, Université de Provence, pp. 231-237

- Tulving E. (1985), « How Many Memory System » *American Psychologist*, 40, pp.384-398

routines ? Par quels choix, parfois explicites, parfois pré-réfléchis, suis-je passé et qu'est ce qui a influencé mes choix et leur pérennité ?⁴⁹ ».

Nous nous référerons aussi à l'œuvre quelque peu oubliée de Gabriel Tarde. Philosophe de la différence, longtemps avant Deleuze et Guattari, il a fondé une psychologie économique « qui souligne la coopération des hommes, de leur puissance de création. La source de la richesse était selon lui l'invention et l'association. Il met donc la subjectivité au centre de sa réflexion ⁵⁰». Il débouche sur une philosophie de l'appropriation des connaissances. Logique d'appropriation contre logique d'intensification ! Donc impossible de raisonner sur l'écriture de nos pratiques professionnelles sans prendre en compte ce contexte et ces analyses.

Moi, Mathieu MEHR, Chef de Département

Jérôme Bruner affirme que « le récit est la meilleure façon d'aborder les réalités humaines parce qu'il permet de dire ce que les concepts ne disent pas [...] De la même manière que notre expérience du monde naturel tend à imiter les catégories de la science profane, notre expérience des affaires humaines finit par prendre la forme des récits dont nous nous servons pour en parler » (Bruner, 1996).

Raconter « sa vie au travail » n'est donc pas une mince affaire, mais un exercice étalé dans le temps et hautement enrichissant, permettant le repérage de formes, de problèmes répétitifs dans une organisation ou dans sa propre organisation : le mouvement permanent face à une certaine forme d'inertie par exemple. Écrire un récit de vie professionnel est une itération longue, menée en plusieurs étapes en utilisant la méthode du « Commentaire du Commentaire du Commentaire »⁵¹ : trois colonnes et deux voire trois niveaux d'analyses.

Après avoir rédigé le récit de base dans la première colonne, on le met de côté pour le laisser « infuser » et en le relisant, on note tout ce qui nous vient à l'esprit dans la deuxième colonne. Après avoir effectué cette opération, on relit uniquement la deuxième colonne quelques temps plus tard et on note tous les commentaires dans la

⁴⁹ Mevel Y., (1999). Définitions et exemples d'utilisation du récit de vie professionnelle en formation des enseignants. SPIRALE - Revue de Recherches en Éducation - 1999 N° 24, pp.103-127.

⁵⁰ Kaluszynski M., (2009) Fragment d'histoire sur Tarde. Les modernités d'une pensée archaïque. Tarde, la sociologie, le droit et la politique. Hal-01563169.

⁵¹ Méthode inventée par le Professeur Claude Nosal et apprise lors de mon DESS.

troisième colonne. Bien sûr le plus difficile est de trouver un début, de savoir par où commencer, se poser la question de quel évènement doit-on parler en premier, quelle est la pierre fondatrice de sa vie professionnelle ? Commencer son récit de vie professionnel est également possible en se posant des questions sur ce que l'on fait actuellement et tenter de remonter le fil de la mémoire, un exercice enrichissant à observer, car écrire sa vie ouvre la boîte à souvenirs ou le professionnel et le non professionnel sont étroitement liés. L'écriture d'un premier évènement en appelle un autre, qui en appelle encore un autre et ainsi de suite, jusqu'à nous conduire et nous perdre sur les sentiers de notre enfance...

Commençons par déployer les missions d'un Chef de Département à la Gestion Urbaine de Proximité ?

Véritable caméléon, cet individu passe une grande partie de son temps à « *éteindre des petits feux afin d'éviter qu'ils ne se transforment en véritables incendies* » que ce soit sur le plan de la sécurité, du management ou du relationnel avec les locataires, en tentant d'éviter au maximum les scandales (les organisations bureaucratiques rationnelles triomphant rarement des féodalités locales !). Il est amené à innover en permanence dans une notion de « design thinking » (design collaboratif). Ses principales missions consistent à :

- Distribuer le travail et s'assurer qu'il soit fait dans les standards de qualité et délais demandés.
- La gestion et la coordination de l'ensemble des demandes et actions du département GUP.
- Accompagner les personnes de la GUP en difficulté lorsqu'ils sont bloqués dans une situation.
- A les accompagner dans les situations conflictuelles complexes en transversalité avec le service « Conciliation ».
- Fluidifier les relations avec les autres départements, rechercher des informations et des solutions sur des problématiques ayant une origine extra GUP en amont ou des répercussions extra GUP en aval.
- Gérer les tensions et les conflits entre le personnel du département GUP mais aussi entre le personnel de la GUP et celui d'autres départements, ou, entre le personnel et les locataires.
- Travailler sur les problématiques de sécurité du patrimoine avec le Service Départemental d'Incendie et de Secours pour les immeubles de 3^{ème} et 4^{ème} famille.
- Travailler avec les différents services d'ordre public de l'état (Police, Gendarmerie, Police de l'Air et des Frontières, Renseignement Territorial, DCRI...). Répondre aux différentes sollicitations et réquisitions.
- Travailler sur divers projets transversaux en adéquation avec les besoins de l'entreprise (Plan Stratégique du Patrimoine, Convention d'Utilité Sociale,

- abandon ou non de l'externalisation de l'accueil général, géolocalisation des véhicules de terrain...).
- Participer à des groupes de travail visant à améliorer la conception des bâtiments neufs et réhabilités, afin que l'esthétique ne prenne pas le dessus sur la fonctionnalité.
 - Fournir les indicateurs stratégiques et autres rapports selon les besoins de l'entreprise.
 - Rechercher des solutions techniques ou organisationnelles opérationnelles sur le terrain, ou en réponse aux différents dossiers de la Direction Générale.

Toutes ces missions nécessitent une importante polyvalence, une grande souplesse d'esprit toute la journée afin de traiter sans arrêt des situations très différentes et se traduit par une charge mentale très forte assorti d'un stress non négligeable du matin au soir. Une charge de travail excessive peut amener à une perte de sens dans son travail, à remplir machinalement des indicateurs stratégiques qui ne représentent pas l'activité du département pour finalement aboutir à une sorte de management désincarné car on ne trouve plus le temps de suivre ses équipes et de s'occuper des problèmes des personnes qui ne sont pas toujours en capacité de travailler de façon autonome. Les outils d'extraction de données et de mise en forme ont une grande importance pour ne pas perdre de temps inutilement et être productif en construisant des documents capables de retracer toute l'activité du département tout au long de l'année et ainsi faciliter la rédaction du rapport d'activité annuel de l'entreprise. Cela passe également par la mise à disposition d'un accès à un réseau de transmission de données performant permettant de communiquer sans coupures avec le serveur du siège de PHCA.

Nous avons testé le management à distance (équipes des Chargés De Secteur à l'antenne Europe et équipe administrative avec le chef de département à l'antenne centre), aboutissant à une baisse de production des CDS, laisser-aller, perte de motivation. Une rencontre 2 à 3 fois par semaine ne suffit pas, il faut rencontrer ses équipes tous les jours pour les accompagner et traiter les problèmes qu'ils ne sont pas en mesure de régler de façon autonome. Le respect du chef passe par l'exemplarité, mais aussi par l'accompagnement sur le terrain, le partage d'une partie du quotidien, la constatation de l'évolution positive ou négative de l'environnement de travail. Il faut toujours féliciter les acteurs qui prennent des initiatives et résolvent des situations complexes, leurs accorder de la reconnaissance (La construction des identités au travail - Renaud SAINSAULIEU⁵²).

Issu du milieu industriel, le management est ici direct, contrairement à l'usine où beaucoup plus de facteurs de rendements sont présents. Pas de « management

⁵² *Les Relations de travail à l'usine* (éd. d'Organisation, 1972) ; *L'Identité au travail* (Presses de Sciences po, 1977, rééd. 2000).

désincarné » non plus, comme dans l'article de Nolwenn ANIER⁵³, docteure en psychologie à l'Université de Clermont, elle dirige le pôle recherche de Moodwork. L'identité sociale dans l'entreprise se développe petit à petit dans le milieu du travail par le sens que l'on accorde à son activité et les relations que l'on y développe. La question de solidarité avec l'équipe en amont ou en aval y est très importante et donne une acception à notre présence quotidienne.

Pour en arriver là, un long parcours commencé il y a fort longtemps par l'apprentissage d'un métier, nous a permis de construire tout un arsenal de connaissances nous permettant de mieux comprendre le monde qui nous entoure et nous a apporté la possibilité de m'adapter facilement à un environnement complexe, qu'il soit physique, mécanique ou intellectuel.

⁵³ Article de juin 2019 dans le magazine COURRIER CADRES, *Management désincarné : Quelle influence sur l'identité personnelle ?* (La Rédaction).

<https://www.editions-tissot.fr/actualite/auteur/nolwenn-anier>

Chapitre 8 - Itinérance (s) et bifurcation : auto-ethnographie réflexive d'un chef de département

« L'auto-ethnographie peut être définie comme une narration de soi qui tient compte de la relation avec les autres dans des contextes culturels et sociaux. Elle est à la fois une méthode et un texte écrit provenant de diverses pratiques interdisciplinaires (Reed-Danahay, 1997). Postmoderniste, l'auto-ethnographie constitue une réaction radicale aux méthodes positivistes. La méthode résiste à la théorisation à tout prix et à l'apparence de la recherche objective qui déconceptualise les sujets et la recherche d'une vérité singulière (Denzin, 1994 ; Ellis et Bochner, 2000 ; Reed-Danahay, 1997)⁵⁴ ».

Bifurcation professionnelle à La CDL (devenu plus tard PHCA)

Mon recrutement à la CDL : Nous sommes le 02 août 2004, 8h00 du matin. Je suis attendu au siège social de l'entreprise pour un poste de Chef de Service « Proximité » de la CDL, un poste laissé vacant par mon prédécesseur, tombé malade quelques mois

⁵⁴ Dubé G., (2016) « L'auto ethnographie, une méthode de recherche inclusive ». Présences, Vol.9, 2016, Université du Québec à Rimouski Revue transdisciplinaire d'étude des pratiques psychosociale.

- Denzin, N. (1997). Interpretative ethnography : Ethnographic practices for the 21th century. Thousand Oaks , CA : Sage.
- Ellis, C. et Bochner, A.P. (2000). Auto-ethnography, personal narrative, and personal reflexivity. In N.K. Denkin, et Y.S. Lincoln, (éd.) Handbook of qualitative research (2e éd.) (p.733-768). Thousand Oaks, CA : Sage.
- Reed-Danahay, D. E. (1997). Auto/ethnography. Rewriting the self and the social. Oxford, UK : Berg.

plus tôt. Ce poste évoluera plusieurs fois pour devenir en début d'année 2016 « Chef de Département de la Gestion Urbaine de Proximité ».

PROXIMITÉ, du latin « proximitas » : le plus proche, qui est très prêt, « voisinage d'une chose à l'égard d'une autre » (définition du dictionnaire), pourquoi ce nom pour un service affecté aux tâches d'entretien des parties communes d'un parc de presque 8000 logements ? La proximité des préposés au nettoyage avec les clients-locataires. La proximité avec le siège de l'entreprise pour un personnel ne se sentant pas vraiment intégré à l'entreprise, surtout depuis le mois d'août 2015, date à laquelle tout le staff administratif de ce département est délocalisé à l'antenne Centre-Ville et les Responsables De Secteurs ont transféré leurs bureaux dans l'antenne Europe, située au cœur d'un QPV (Quartier Prioritaire de la Politique de la Ville). Sur les 64 personnes du département, les préposés et agents de salubrité ne viendront côtoyer les gens du siège qu'occasionnellement pour des événements particuliers 2 à 3 fois par an, les Responsables de Secteurs feront des allées et venues plusieurs fois par jour pour régler des affaires courantes avec la Gestion Locative, le Magasin, les Demandes de Réparations, les Ressources Humaines, la Qualité et le staff administratif. L'action du département est moins efficace pour cause de perte de temps dans les déplacements entre les 3 entités. La Proximité s'éloignerait-elle de l'entreprise ?!

Cette volonté de réinvestir l'antenne Europe et de ré-ouvrir l'antenne Centre, résulte d'une forte recommandation de la MILOS (Mission Interministérielle d'Inspection du Logement Social devenue ANCOLS en 2017), qui constatait une sous-utilisation de ces 2 entités adossée à un non-regroupement des personnes par métier au sein du siège. Il en a résulté une réorganisation spatiale dans laquelle le manque de place destinait un département à être redéployé hors du siège. Il est fort dommage que le choix se soit porté sur un département qui travaille avec beaucoup d'autres services en amont du fait de son positionnement en bout de chaîne de fabrication. Un choix plus judicieux aurait pu se porter sur la Direction Commerciale ; on y reviendra plus tard.

Mes premiers jours de travail ont été consacrés à la découverte de l'organisation de l'entreprise et de son patrimoine immobilier. Les cinq mois restant de l'année 2004 seront essentiellement marqués par la prise en main d'un service qui n'avait plus de patron depuis plusieurs mois et qui était géré à distance par un Chef de Département peu présent (DiCO), par le Secrétaire Général (BH) et par un Chef de Service en arrêt de maladie car devenu dépressif. Les trois responsables de secteur étaient très autonomes et peu suivis.

Le 1^{er}, MT, le plus expérimenté, régnait sans partage sur les quelques 60 personnes que composait les trois équipes de la Proximité. Il gérait le secteur Europe et quelques bâtiments du secteur Centre. Le second, FJ, précédemment responsable des peintres à la Régie, pantouflait fortement dans le bureau, sous prétexte qu'il savait effectuer quelques travaux administratifs. Il s'occupait de plusieurs bâtiments du quartier de la rue d'Amsterdam. Le troisième, AB, un ancien militaire dans les fusiliers marins à Vannes, avait été recruté à la fin des années 90 comme concierge pour un bâtiment totalement réhabilité, logeant essentiellement des étudiants. Au bout de quelques

années, il avait été promu Responsable du Secteur sur le quartier Saint Vincent de Paul.

Je découvrais l'environnement du logement social dans un OPAC (office publique d'aménagement et de la construction – préalablement célèbres offices HLM), un monde différent de celui d'une entreprise de production où tout est voué à la performance et au gain de productivité, facteur de survie dans un environnement en perpétuelle concurrence. Dans un OPAC, la notion au temps est différente et assujettie au rythme politique local. Il s'agissait tout d'abord de décrypter le fonctionnement de l'entreprise, d'y placer le service Proximité, d'identifier les fonctionnements tacites ainsi que les dysfonctionnements et d'organiser le tout en y mettant de la procédure. Observer, analyser, décrypter, proposer des solutions, les faire valider et les faire accepter pour les mettre en œuvre, un scénario que j'avais maintes fois pratiqué lors de mon passage dans un « Bureau des Méthodes » de l'industrie.

Pour cela, il fallait que j'apprenne à connaître le patrimoine, composé des trois entités que sont : La CDL et 2 sociétés d'économie mixte. Ces trois entités, à force de rachat, allaient devenir quelques années plus tard PHCA. Mon N+1, Directeur de la Clientèle s'attela à cette tâche en m'accompagnant sur le terrain deux après-midi par semaine et cela, durant plus d'un an, me permettant ainsi d'acquérir une parfaite connaissance du patrimoine. Je découvris ainsi, que le personnel des 2 sociétés d'économie mixte étaient vu rapidement une fois par mois, lors de la distribution des bulletins de paye, par un des 2 techniciens responsables des travaux et évoluaient en autonomie le reste du temps. D'ailleurs, l'ensemble du personnel de ces 2 SEM évoluait avec beaucoup d'autonomie et s'affranchissait d'une partie des règles que le personnel de la CDL devait respecter. Une sorte d'ignorance concertée pour conserver la paix sociale dans ces deux entités. J'ai donc commencé par les rencontrer tous les 15 jours, puis une fois par semaine. Ceci leurs à drôlement changé la vie et recadré leurs missions au fil du temps, malgré les fortes et inévitables résistances au changement. En parallèle, je découvrais la partie administrative du service :

- Comptabilisation des heures effectuées par les préposées d'immeubles et agents de terrain afin d'en récupérer le coût dans les charges locatives.
- Traitement des véhicules en stationnement abusif, préparation des courriers de demande d'identification à la Police Municipale.
- Préparation des plannings de l'équipe volante et comptabilisation de leurs volumes d'heures d'intervention dans le logiciel de gestion.
- Organisation de l'enlèvement des objets encombrants et comptabilisation de leurs volumes par entrée d'immeuble.
- Rédaction des courriers de rappel au règlement pour les locataires non respectueux des règlements intérieurs.

Pour cette tâche, je fus secondé par une assistante, transféré momentanément de la Gestion Locative à ce poste pour des raisons comportementales. Une collaboration de qualité et des enrichissements mutuels étaient néanmoins de vigueur. Par la suite, cette personne pris d'autres responsabilités et fût remplacée par la secrétaire du service Régie qui, rappelait souvent à qui voulait bien l'entendre, qu'elle détestait être affecté à la Proximité et souhaitait plus que tout travailler avec le personnel de la Régie, avec qui elle avait beaucoup plus d'affinités. Suivra une période de plus de trois ans durant laquelle un travail d'organisation permanent avait pour but d'améliorer la qualité de service essentiellement dans l'entretien de propreté des parties communes et le respect du règlement de nos immeubles. Cela se traduisait par :

- La réorganisation du travail des responsables de secteurs avec 2 points de situations par jour.
- L'amélioration du marché de nettoyage composé alors d'un lot unique.
- L'amélioration des équipements utilisés par nos préposés.
- Le suivi de l'équipe interne d'enlèvement des objets encombrants.
- L'amélioration de la procédure de traitement des véhicules en stationnement abusif.
- Le travail pour les forces de l'ordre (sous couvert de mon n+1) afin de lutter contre l'insécurité et améliorer la qualité de vie de nos immeubles.

En juin 2008, convocation par le DG pour effectuer plusieurs propositions d'organisation autour de la Direction de la Clientèle. Un souhait de profond changement à la tête de cette Direction amène la Direction Générale à me proposer de repenser l'organisation en place. Un seul recrutement possible, il faudra effectuer des redéploiements de personnels présents. Je livre 3 solutions organisationnelles. S'ensuivit une période d'une vingtaine de mois durant laquelle, j'ai occupé un poste de Directeur du Patrimoine ayant en charge la Proximité, la Régie (dont les équipes sont affectées aux travaux d'entretien et de réparations), l'équipe des Etats des lieux et celle des Espaces Verts, afin d'y apporter une organisation différente. Durant cette période, un Chercheur-Consultant a réalisé un audit sur les dysfonctionnements de la Régie. Illustrant les constats effectués par le « syndrome de la vache qui rit », ce rapport traite de la mise en abîme de ce service et des moyens à mettre en œuvre pour y remédier. Malheureusement, ce rapport ne sera jamais diffusé, ou simplement porté à ma connaissance et son contenu ne sera appliqué en partie que cinq ans plus tard après avoir usé plusieurs responsables et adjoints.

De janvier 2010 au début du mois d'avril, j'ai été Chargé de Mission Développement Durable auprès de la Direction Générale, afin de concevoir un rapport complet sur la notion de « Développement durable », dans le but de déterminer quels étaient les orientations futures à prendre concernant la conception, la rénovation et l'entretien des bâtiments.

Ce rapport traitait également des attitudes à acquérir pour l'entreprise en général afin de redire son impact environnemental en adoptant des comportements plus vertueux. En avril 2010, la Direction Générale me demande de reprendre la main sur le département Proximité qui piloté par un collègue, n'apporte pas satisfaction dans ses résultats et son management, les quatre responsables de secteur et une partie du personnel c'étaient plaint de méthodes managériales inadéquates chez PHCA. J'ai donc repris la gestion de ce département auquel s'est rajouté, au fil des années, une foule de missions comme la gestion de : la Qualité, les Espaces Verts, la gestion des élagages et mise en sécurité des arbres dangereux, les marchés de désinsectisation, la désinfection des gaines vide-ordures, le contrôle des aires de jeux, le 1^{er} niveau de conciliation, la lutte contre la prolifération des populations de corvidés, la sécurité incendie dans les immeubles de 4^{ème} famille.

C'est en 2013 qu'une réorganisation importante s'est produite, ayant modifié beaucoup de choses, dont un transfert de différentes missions venant d'autres services vers la Proximité, sans aucune analyse de la surcharge de travail que cela représente pour le service et surtout le Chef de Département qui n'a pas forcément les moyens humains suffisants et compétents pour pouvoir déléguer un certain nombre de missions. À cela il tient de rajouter le non-remplacement de Madame EF (secrétaire du département) durant plus de 4 mois qui a fragilisé le personnel, dont Madame FF (assistante du service) qui se trouvait excédée durant plusieurs semaines. Une quantité importante de problèmes sont rencontrés.

Avec la dotation en personnel actuelle, il est impossible d'effectuer toutes ces tâches dans un temps de travail règlementaire.

Au courant du mois de décembre 2013 le non-remplacement de Mme EF et les congés de Mme FF m'ont amené au bord de l'épuisement professionnel occasionnant également des dégâts collatéraux envers ma vie familiale. J'ai dû effectuer un nombre important d'heures supplémentaires (vérifiables sur mes heures d'accès et de départ) afin de répondre aux exigences de fin d'année :

- Mise en place du nouveau marché de fourniture des produits de nettoyage.
- Réajustement et relance des 2 lots du marché d'entretien des espaces verts.
- Formation de 5 jours sur les risques liés à la présence d'amiante.
- Organisation des tournées exceptionnelles de collecte des ordures ménagères pour les fêtes de fin d'année. Tout cela en supplément des doléances quotidiennes habituelles.

Depuis le mois de janvier, le renseignement des feuilles de présences, m'a informé d'un excès de 42 heures supplémentaires sur 2 mois. Depuis le mois de février, sur une demande des Ressources Humaines, je ne travaille plus en dehors des plages horaires autorisées dans les accords collectifs. Les risques psychosociaux sont importants du fait d'une charge mentale élevée et d'une pression constante très forte. Il n'y a plus aucune marge de manœuvre pour pallier les imprévus et faire face aux congés des Responsables de Secteur et du personnel administratif. À chaque courrier émanant d'un locataire, d'une collectivité territoriale ou toute autre sollicitation, une réponse ainsi qu'une action sont attendues sur l'ensemble des missions attribuées au Département Proximité. De fait, une priorité est donnée au cœur de métier du poste de Chef de Département :

- Gestion du personnel (65 collaborateurs) : de plus en plus difficile par une augmentation du taux d'absentéisme de 41% en 2013 / à l'année 2012 et la gestion de restrictions médicales de plus en plus importantes.
- Maintient en propreté des parties communes de nos immeubles, impliquant les commandes de produits et matériels de nettoyage.
- Gestion du quotidien, incluant la transmission des interventions urgentes concernant la sécurité passives de notre patrimoine.
- Gestion de la vidéosurveillance et des réquisitions des forces de l'ordre.
- Gestion des dépôts de plainte en relation avec le département juridique.
- Organisation de la distribution et de l'affichage de documents aussi divers que variés.
- Tenue des réunions hebdomadaires avec les responsables de secteurs, la Qualité et la Maintenance, puis la rédaction ainsi que la diffusion du relevé de notes correspondant.
- Gestion du 1^{er} niveau de conciliation et transmission des demandes d'interventions au service Conciliation.
- Travail en transversal avec l'ensemble des autres services de l'entreprise sur de nombreux dossiers.

Cela implique un retard sur les tâches ayant été rajoutées au courant des années 2012 et 2013 ». En tenant compte du degré d'urgence des demandes de réclamation, certaines tâches ayant été rajoutées au courant des années 2012 et 2013 doivent être traitées en priorité, réduisant ainsi notre efficacité sur les interventions relevant de notre cœur de métier. J'ajoute que la gestion des espaces verts et de l'élagage est très

chronophage, y compris pour le Responsable de Secteur gérant l'équipe en interne : il y qui passe au moins 20% de son temps de travail. Le conciliateur a besoin de faire un point de situation de manière quotidienne. Il arrive que l'on se voie plusieurs fois par jour selon le volume et le degré d'urgence des situations à traiter. Sans compter le fait que son binôme fait partie d'un autre service ainsi que d'une autre direction et qu'ils ne se parlent pas, ce qui complique le partage des demandes d'intervention de ces 2 personnes. Je m'interroge sur le fait qu'aucune concertation n'a été faite avant le transfert de nouvelles missions au Département Proximité et que l'évocation de ma surcharge de travail lors de mon entretien annuel de 2013 n'a donné lieu à aucune action corrective.

Deux solutions peuvent être envisagées : la dotation du département de personnels supplémentaires ; le déchargement du département Proximité, des tâches ayant été rajoutées à ce département au courant des années 2012 et 2013.

Une remarque de la Direction Générale traduit la différence de vision du fonctionnement de la GUP : « la Proximité fonctionne aujourd'hui, il n'y a plus de problèmes, on peut la lâcher un peu et passer à autre chose ». La Proximité ne fonctionnait correctement pas par hasard, il n'y avait plus de problèmes parce qu'en arrière-plan tout un travail d'organisation et de suivi faisait en sorte que les problèmes étaient réglés avant qu'ils ne remontent à la Direction. C'était une erreur que de penser qu'il était possible de lâcher du lest dans cette organisation qui a besoin d'une vision périphérique et d'ajustement en permanence, sans qu'il n'y ait d'effets négatifs. Ce département et les problèmes de terrain qu'il gère, nécessite un management précis avec une réactivité immédiate afin d'être efficace rapidement et efficient ensuite. Lorsque l'on retire des moyens à un service, les conséquences se font rapidement ressentir, la « production » n'est plus la même.

Améliorations et mutations organisationnelles permanentes

Le travail en « mode projet » au sein de l'organisation a été instauré en 2009 afin de palier l'inaboutissement de plusieurs projets faute de suivi régulier. Ce mode organisationnel fonctionne très bien sur des petits projets d'une courte durée. Mais la motivation des personnes impliquées dans des méta-projets impliquant plusieurs services et directions est très difficile à maintenir lorsque la durée dépasse une année. L'adaptation permanente de la structure aux besoins de l'entreprise résulte du rachat de 2 SAEM par l'OPH au début des années 2010. Il en découle une rationalisation des tâches dans un contexte difficile car les procédures de travail ne sont pas du tout les mêmes et la résistance au changement très forte. Les différentes redistributions de nouvelles missions faisant suite à des insatisfactions professionnelles, des mutations ou des départs non remplacés sont légion. Si de prime abord il s'embles cohérent de regrouper certaines tâches au sein d'un unique département, les moyens humains pour les

réaliser ne sont pas toujours repensés et calibrés pour y répondre. Il en résulte une surcharge de travail notoire entraînant un épuisement du personnel tentant de répondre aux multiples sollicitations des locataires et de la direction générale pour éviter qu'un événement de moindre importance ne devienne rapidement un grand problème. De plus en plus PHCA est confronté à de nouvelles contraintes relationnelles entre locataires, du fait de l'hébergement de personnes souffrant de pathologies psychiatriques nécessitant un suivi quant à l'injonction de soins. L'association ou l'hôpital spécialisé de référence n'assurent pas toujours l'accompagnement nécessaire à la bonne intégration du patient dans la vie en société. De multiples troubles du voisinage en résultent.

Le climat général est de plus en plus contraint (baisse des dotations de l'état, forte pression des locataires par rapport à la réfection des bâtiments, obligations réglementaires par rapport au grenelle de l'environnement, etc...). Le PSP (Plan Stratégique du Patrimoine) est très long à finaliser et se trouve invalidé par l'organisme à qui nous soustrairons l'AMO (Assistance à Maîtrise d'Ouvrage). Une première pour notre OPH qui doit revoir sa projection financière de fond en comble. Parallèlement, le groupe de travail est forcé de revoir tout le programme prévisionnel de travaux élaboré pour les 10 prochaines années en le baissant de 20%. Depuis plusieurs années, notre politique de construction pour l'offre nouvelle est orientée vers la construction de logements financés en PLAI (Prêt Locatif d'Aide à l'Insertion), le seul financement public correctement subventionné. Ce financement bénéficiant d'un taux de remboursement très avantageux, contraint les propriétaires à n'en louer les logements qu'à la catégorie la plus démunie de la population ; de même que les programmes bénéficiant d'un financement partiel de l'ANRU (Agence Nationale de Rénovation Urbaine), doivent être occupés à 50% au minimum par les familles issues des bâtiments destinés à la démolition. Cela crée un paradoxe, laissant des anciens locataires s'estimant comme « locataire modèle », dans des vieux logements énergivores, alors que d'autres familles représentées comme dites « à problèmes » et issues de mutations récentes, sont logées dans des logements neufs, aux normes BBC (bâtiment basse consommation, maximum 50 KW/m³/an en neuf et 80 KW en rénovation). De plus en plus, la tendance va vers le « B.Pass » (bâtiment passif, consommant à peu de choses près autant d'énergie qu'il n'en produit) puis, dans un futur proche, le « B.Pos » (bâtiment à énergie positive, consommant moins d'énergie qu'il n'en produit et permettant à ses occupants d'en revendre au réseau). Chaque étape se traduit par un surcoût d'environ 20%. L'occupation de notre patrimoine est en mutation progressive en fonction des démolitions, réhabilitations ou restructuration d'immeubles ou d'ensembles de bâtis complets. Les dates buttoirs permettant d'obtenir des aides financières de l'état mais nous oblige à trouver des solutions de relogement à des locataires récalcitrants et exigeants. Des immeubles situés dans des quartiers très calmes peuvent ainsi enregistrer une apparition soudaine d'incivilités diverses, souvent due à une

carence d'accompagnement des locataires relogés. Le premier exemple d'absence de politique de peuplement peut s'observer au 14 rue des Carlovingiens ou une majorité est issue de la rue d'Amsterdam sans aucune réflexion ni accompagnement. S'en résulte un vieillissement prématuré des différents équipements du bâtiment. Au bout de 5 années d'occupation, l'état des murs, sols, équipements de fermeture semblent être âgés de plus de 20 ans par rapports à d'autres immeubles du même âge. Le deuxième exemple s'observe dans le comportement des locataires du 74, Route de Neuf Brisach, une résidence de 4 entrées, 40 logements, en majeure partie occupée par les familles issues de Bel Air sans aucune action visant à corriger les habitudes incompatibles avec la vie en collectivité dans un petit ensemble bénéficiant d'espaces extérieurs, espaces verts et de stationnement en sous-sol. Les incivilités, dégradations et autres irrespects du règlement intérieur sont quotidiennes.

Pouvait-il en être autrement lorsque l'on observe une concentration de quarante-cinq enfants dans cet immeuble ? Des enfants souvent livrés à eux même, s'occupant comme ils le peuvent dans les couloirs, percutant régulièrement les extincteurs dans les sous-sols, arrachant les plantations dans les espaces extérieurs. La conception du bâtiment est-elle en adéquation avec l'utilisation qui en est faite par des familles socialement défavorisées ? De tels ensembles monopolisent de façon disproportionnée l'attention du Responsable de Secteur, qui passe son temps à contrôler, relever les dégradations, rédiger des plaintes, rechercher des informations, recadrer des locataires irrespectueux, effectuer des demandes de réparations. Le design ne devrait pas prendre le pas sur la fonctionnalité, l'image au détriment de l'usage ?

Un travail collaboratif avec les services de l'état a été mis en place avec plusieurs entités : Police, Gendarmerie, SDIS. Les actions entreprises avec les forces de l'ordre permettent de neutraliser des situations d'occupation illégales de parties communes et de trafics aux abords ou dans nos immeubles générant de l'intranquillité et de l'insécurité. Les différents changements de procédures dues aux restrictions de la CNIL rendent ce travail compliqué en comportant des situations insolubles du fait du nonaccès à certaines données d'identification. Le stationnement aux abords de nos immeubles est également source d'intranquillité et de tension car le nombre de places de stationnement est toujours jugé insuffisant sur plus de 80 % de notre patrimoine, le P.L.U. (plan local d'urbanisme) nous imposant une place par logement. Les personnes peu respectueuses de l'intérêt commun peuvent alors occuper plusieurs places de stationnement créant ainsi une situation de tension due à une carence en emplacement de parking. Depuis 3 ou 4 ans, une procédure très stricte, contrôlée par la CNIL, nous interdit de connaître l'identité du propriétaire d'un véhicule en stationnement abusif, ce qui complique et rallonge le délai de traitement par la Police Municipale pour les parkings ouverts à la circulation et la Police Nationale

pour les parkings disposant d'un dispositif de restriction d'usage aux seuls résidents. Cette procédure graduelle peut durer plusieurs mois et conduire jusqu'à la mise en fourrière du véhicule signalé. Les visites mensuelles des immeubles de 3^{ème} famille B et 4^{ème} famille avec le SDIS (Service Départemental d'Incendie et de Secours) génèrent la création d'une fiche d'intervention précise pour chaque bâtiment, retraçant l'accès aux colonnes sèches, gaines techniques, voies échelles et différentes possibilités d'évacuation. Ces fiches, stockées dans chaque véhicule d'intervention simplifient les interventions la nuit, le week-end et les jours fériés lorsque les agents de PHCA ne travaillent pas.

De l'apprentissage d'un premier métier à celui de Chef de Département à la CDL.

Mon recrutement dans un Office Public de l'Habitat n'est pas dû au hasard, mais résulte d'un long processus d'enrichissement entre la pratique et le savoir issu de plusieurs expériences sur une durée de plus de vingt années, acquise dans l'industrie. J'y ai occupé différents métiers en manifestant une volonté perpétuelle de progression dans mes connaissances et ayant sans cesse alterné les périodes d'apprentissages théoriques, de mise en pratique et inversement de théorisation des pratiques.

Mon expérience chez NSC N. SCHLUMBERGER & Cie

En 1984, N.S.C sortait d'une crise qui avait duré cinq ans et décidait de garder trois de ces propres apprentis. Les cinq à six années d'avances sur le carnet de commandes, commençaient à s'effiloche, pour en arriver à trois ans de prévisions, ce qui impliquait des changements d'organisation considérés comme importants dans cette société qui n'avait jamais vraiment eu besoin de s'inquiéter de sa charge de travail. Le secteur d'activité dans lequel elle évolue toujours aujourd'hui est celui dit "des fibres longues", une niche d'activités où deux concurrents, NSC en France et « Sant'Andréa Novara » près de Milan en Italie, se disputent le marché de la laine en constante régression. Les grands lainiers de ce monde peuvent stocker de la matière première et ne pas produire durant une période pouvant aller jusqu'à deux ans. Pendant cette période, les filatures tournent au ralenti et ne réalisent aucun investissement, impliquant de fait, une non-consommation de pièces de rechange ainsi qu'un non-renouvellement des machines anciennes et moins productives par des machines neuves. La pénurie de « matières premières laineuses » qui s'en suit fait

remonter les cours de la laine ce qui incitera, les grands lainiers du monde entier à vendre leurs stocks et, ainsi relancer la production de fibres longues dans leur partie la plus noble. C'est alors qu'arrive une période où les fabricants de machines textile sont soumis à des demandes fortes et une activité qui engendrera une surcharge de travail pendant deux à trois ans environ. Actuellement c'est le marché de l'acrylique qui tire le secteur dit des "fibres longues". Cette fibre synthétique arrive directement sous forme de ruban de fils extrudés, pouvant être craqué sous la forme d'un diagramme se rapprochant de celui de la laine. Cette transformation de la matière première, nécessite beaucoup moins d'opérations dans son processus d'obtention et par conséquent une chaîne moins importante de machines. Après trois années passées dans le L.E.P. Privé N. Schlumberger & Cie à Guebwiller, cette entreprise d'un effectif de 1260 personnes en 1984, spécialisée dans la fabrication de machines textiles, m'avait proposé un poste de mécanicien-fraiseur à partir du 1^{er} juillet 1984. J'ai donc débuté ma carrière avec les connaissances pratiques accumulées tout au long de ma formation de C.A.P. fraiseur, formation durant laquelle la notion de « savoir pratiqué » a commencé à se manifester.

En effet, mon grand-père qui était mécanicien-ajusteur de métier en son temps m'avait appris à me servir d'outils comme une lime, une scie, une perceuse, un marteau, des clous... Parallèlement, un petit cousin qui travaillait à son compte avec son épouse dans le village à côté, m'avait pris en stage et transmis les bases du fraisage pendant la dernière année de collège. En outre, mon père était un électromécanicien et un bricoleur hors pair, qui ne manquait jamais une occasion de nous transmettre ses connaissances en mécanique, électricité, bricolage et jardinage à mon frère et moi-même. Souvent il nous emmenait, à partir de l'âge de 12 ans, en dépannage chez des clients et nous initiait à la réparation de matériel électroménager de toute sorte le samedi après-midi dans le garage de la maison.

Cela m'avait valu d'avoir une avance constante sur mes collègues du centre de formation en pouvant anticiper la modélisation des savoirs théoriques. De ce fait, j'ai toujours été initié à des techniques plus complexes et plus nombreuses qu'eux par les moniteurs d'ateliers qui m'avaient repéré et me faisaient confiance et me faisant réaliser une foule d'objets personnels (pièces de rechange pour véhicules ou électroménager, outils pour le bûcheronnage, réparation d'objets du quotidien). C'est comme cela que j'avais appris à analyser rapidement une situation, imaginer une solution et produire les pièces nécessaires à la réparation d'une foule de chose. Plus tard, cela m'ouvrira les portes de la programmation complexe en production et m'amènera à réaliser des usinages précis sur des machines à commandes numériques, usinages qui jusqu'alors étaient réalisés dans d'interminables processus manuels non fiables.

L'atelier était un vaste endroit de 30 000 m² dont la construction en sheds datait de la fin du 19^{ème} siècle. Il avait été repeint en 6 tranches entre 1986 et 1991, ce qui le rendait un peu plus éclairé, en laissant d'avantage pénétrer la lumière du jour. Le sol, en béton, était noirci par les projections de copeaux de fonte et de cambouis depuis

plusieurs décennies. Les murs et les colonnes, disposés tous les vingt mètres, étaient marrons sur une hauteur d'un mètre quatre-vingts, et beiges ensuite jusqu'au toit. En été la température y montait aisément au-dessus de 35°, et l'hiver, elle atteignait péniblement les 14° pendant les périodes les plus froides. Ces variations thermiques avaient une influence directe sur les conditions de travail et la précision des pièces d'usinages, car liée à la dilatation des métaux.



Fraiseuse horizontale semi-automatique – Fraiseuse universelle HURON – Perceuse radiale NSC

Le travail était dur, car il s'agissait de fournir un rendement minimum tous les jours. J'étais au fraisage conventionnel, il n'y avait pas de place pour les jeunes sur les machines à commandes numériques ; il fallait d'abord faire ses preuves. Les anciens connaissant toutes les séries, prenaient les plus faciles, et les jeunes se contentaient de se débrouiller avec ce qui restait. C'était le préparateur de fabrication qui, en tenant compte du planning, préparait les séries à l'opérateur. Bien s'entendre avec le préparateur, c'était bénéficier d'un nombre inférieur de séries à problèmes et d'une aide précieuse pour agencer la machine, puis lancer la production sans mettre de pièce au rebut. A l'époque 33% du salaire était tributaire du rendement obtenu, ce qui avait une grande influence sur la motivation des opérateurs. Cette part de travail au rendement a été réduite par deux fois : 31% en 1989, et 28% en 1992. Ce système de rémunération, archaïque et totalement dépassé car basé sur un modèle très taylorien, est resté en vigueur chez NSC jusqu'en 2010, date à laquelle le travail au rendement a été aboli d'un point de vue salarial, mais la production journalière reste surveillée. Ce système était adapté à une production en grandes séries, en application 30 ou 40 ans

plus tôt. Mais, au milieu des années 80, la réduction des stocks, la sous-traitance, et la production calquée sur des modèles japonais de « juste à temps » (en KANBAN) par petites séries, augmentaient le nombre d'agencements, de réglages, et de ce fait les cadences de travail des opérateurs.

Ce système de rémunération permettait de garantir un rendement minimum de chaque opérateur, mais avait ses limites, car il c'était également une formidable « école du grugeage » où chaque ouvrier essayait de tromper les « Techniciens Méthode » pendant le chronométrage qui définissait le « Temps alloué » de chaque pièce. Pannes fictives, modification du système d'exploitation machine, utilisation d'outils non conformes, regroupement ou disparition de séries à problèmes, toutes les astuces étaient bonnes pour gagner des « minutes allouées » sans travailler, en transgressant les règles. Plus tard, j'en étais devenu un expert. Est-ce que cela se savait ? Est-ce pour cette raison qu'un jour j'ai été muté au Bureau des Méthodes ? la question reste en suspens.

Il va sans dire que les « anciens » s'octroyaient les séries les plus rapides à agencer, et laissaient les pièces complexes, sujettes à des pertes de temps aux « jeunes », en leur expliquant comment les réaliser. La « Qualité » du produit était vitale pour ne pas être obligé de reprendre des pièces mal réalisées ou mettre des pièces non conformes au rebut. La rapidité et la performance, venaient de la répétition des gestes et de l'enrichissement de la connaissance de base (récursivité entre savoir et pratique), comme un musicien qui répète inlassablement ses gammes et devient petit à petit un virtuose. Les gestes deviennent de plus en plus rapides, précis, des automatismes s'installent, au bout d'un moment on peut pratiquement travailler les yeux bandés et jongler avec les outils. C'était une forme de transmission de compétences des seniors vers les juniors par compagnonnage, qui se faisait sur le tas, à l'aide d'un simple cahier servant à prendre des notes pour la fois suivante et garder ce précieux savoir. C'était également une façon de cultiver « le respect des anciens » qui au bout de plus de trente années passées à un dur labeur présentaient souvent des Troubles Musculo-Squelettiques (problèmes de dos et d'articulations). Les anciens, pour beaucoup, avaient commencé le métier à 16 ans et changé 3 à 4 fois de machine tout au plus durant toute leur carrière. La majorité d'entre eux avaient refusé l'arrivée du numérique et s'accrochaient à leurs acquis sur de vieilles machines conventionnelles, stigmatisés d'un taylorisme qui ne correspondait plus à l'évolution de la production. Ils avaient néanmoins de la chance avec la subsistance de pièces de fonderie biscornues, impossibles à réaliser sur un centre d'usinage.

L'atelier de production avait une âme, une vie interne, avec ses propres règles de fonctionnement, c'est le terrain que s'approprie le milieu ouvrier, en y tolérant le reste de l'entreprise. Dans certains secteurs et en particulier dans celui des « Grosses Machines », au début, j'ai un peu été mis à l'écart, car je ne buvais que très peu, voire pas du tout d'alcool au travail. Le milieu de la production était très astreignant physiquement et mentalement. Serait-ce pour cette raison que plus de 50% du personnel était considéré comme alcoolique en 1984 par la médecine du travail ? Cela me faisait peur et je refusais de tomber dans les habitudes d'apéritifs multi quotidiens.

Ce n'est pas un hasard, mon père travaillant dans les Mines de Potasses (un milieu où les conditions de travail sont également difficiles), m'expliquait que cela favorisait l'esprit d'équipe, qui forcément amenait le personnel à « boire un petit coup de temps en temps, puis de plus en plus souvent », « à la St Joseph, certains gars ne rentraient pas chez eux pendant trois jours » ! Chez NSC, des jeunes de mon âge étaient tombés dans la spirale de ce générateur de bonheur illusoire et, il est vrai, qu'il faut une certaine force de caractère pour refuser les fréquentes invitations.

[Que ce soit aux Mines, chez NSC, ou dans toute autre entreprise, l'homme moderne fonctionne toujours encore sur des schémas identiques à ceux des hommes des cavernes. L'équivalent antique du football était la chasse en groupe afin de capturer des grosses prises, ce qui permettait à nos ancêtres d'utiliser un système de signaux corporels, leurs rendant possible le développement et l'utilisation de stratégies dans le but de ramener le repas à la maison. Le besoin des hommes à chasser en groupe a mis des millions d'années à s'insinuer dans leur cerveau masculin et il n'existe aucune méthode pour l'en retirer du jour au lendemain. C'est pourquoi les hommes se rencontrent en groupe dans les bars, les clubs, les ateliers d'entreprise, échangeant des blagues ou racontant des histoires sur leurs activités, en partageant une boisson ou de la nourriture. Dans les métiers de dur labeur, cette cohésion sera d'autant plus forte que l'effort, la fatigue ou le danger est intense – CF. Allan et Barbara PEASE “Pourquoi les hommes n'écoutent jamais et les femmes ne savent pas lire les cartes routières ”]⁵⁵.

Durant un an et demi, j'ai erré d'atelier en atelier et acquis une grande adaptabilité à un nouvel environnement, car je changerai souvent de type de machine, en étant obligé de trouver sans cesse de nouvelles solutions afin de garantir 100% de mon salaire. Les jeunes travaillaient souvent sur des machines sur lesquelles les anciens rechignaient à aller (exemple la « ROUCHAUD Duplex », fraiseuse semi-automatique à deux têtes horizontales), car il y était plus difficile d'y effectuer son rendement. Une fois que j'avais acquis tous les petits trucs et secrets des uns et des autres prédécesseurs, j'y réalisais des rendements de folie. Il fallait juste centraliser toutes les connaissances et les faire fructifier.

En octobre 1985, le passage d'une année par le Service Militaire National à DIEUZE dans un régiment de de parachutistes spécialisé dans la recherche de renseignements, m'a incité à trouver une solution me permettant d'évoluer dans ma carrière. En fait j'avais pris conscience que le travail répétitif et physique du fraiseur de base ne me convenait plus et, que d'avoir quitté le cycle scolaire après la troisième au Collège, n'était pas forcément la meilleure décision que j'avais prise si je souhaitais poursuivre mes études pour progresser, car la transformation des métiers manuels vers l'automatisation et la digitalisation avec la multiplication des systèmes numérique exigeaient d'avantages de connaissances techniques ainsi qu'intellectuelles pour en

⁵⁵ Allan et Barbara PEASE, *Pourquoi les hommes n'écoutent jamais et les femmes ne savent pas lire les cartes routières*, Editions Générales First, 2001

gérer tous les aspects. Il n'en reste pas moins nécessaire d'avoir une expérience pratique pour comprendre les contraintes de l'opérationnel car trop souvent le sacro-saint « Bureaux des Méthodes » recrutait des jeunes techniciens issue d'un cursus scolaire en BTS, puis les lâchait dans les ateliers avec un manque de pratique, se heurtant aux dures réalités de la théorie et du « réalisable » sur le terrain de la production.

Avec du recul, je me suis rendu compte que c'est avec réflexion que j'ai pris la décision de choisir une orientation professionnelle après le collège en fin de 3^{ème}. En effet, le système d'apprentissage scolaire normal menant jusqu'au Baccalauréat qui privilégiait l'apprentissage et la mémorisation au détriment de la compréhension et l'analyse, ne me convenait pas. J'avais donc besoin de retrouver du sens par rapport à ce que je faisais pour pouvoir comprendre plus tard ce que j'apprenais, comment et pourquoi.

Rattacher une théorie à une pratique afin d'en comprendre les parties tacites et la rendre plus performante, dont s'inspire le modèle de formation Allemand, me convenait mieux que le « modèle linéaire déductif classique » du cycle d'études normal en France ; « j'apprends et je mets en pratique », courant en France est remplacé par : « j'apprends une pratique avec des maîtres et je la théorise ensuite », plus courant en Allemagne [CF : Roger TESSIER « Le savoir pratiqué : Savoir et pratique du changement planifié »]⁵⁶. Plus tard cela allait me donner un avantage.

Je savais qu'avec un unique C.A.P je n'avais aucune chance d'évoluer et cherchais un moyen de rattraper un peu ce retard (si toute fois « de retard » il y avait car, c'est plutôt d'une valorisation d'une certaine avance dont il s'agissait), sans pour autant réintégrer le cycle scolaire normal, car il n'était pas question de renoncer à mon indépendance financière. Quelques jours après ma libération, je demandais donc lors de mon entretien de réembauche, à commencer un cycle de formation de trois ans en cours du soir, afin d'obtenir un Brevet Professionnel. « Apprendre tout en travaillant », était une solution qui me convenait davantage. À cette période-là, l'essentiel de l'encadrement était issu de la promotion interne. Il s'agissait de fraiseurs, de tourneurs, d'outilleurs, ayant acquis une bonne expérience en sachant effectuer des travaux complexes, ayant valorisé cela par l'obtention d'un Brevet Professionnel et surtout, correspondant au profil défini par la hiérarchie.

Je commençais à gagner un peu d'estime auprès de mes supérieurs, qui, me faisant confiance, me formaient à la programmation machine (satisfaction du Niveau IV dans la pyramide de MASLOW !)⁵⁷. J'étais très heureux car le travail sur machine-outil à commande numérique était beaucoup plus varié et réfléchi que la monotonie du secteur conventionnel. Les cours du soir m'apportaient une plus grande rapidité de réflexion et une meilleure compréhension de mon environnement de travail, alors que

⁵⁶ Roger TESSIER « *Le savoir pratiqué : Savoir et pratique du changement planifié* », Presses de l'Université du Québec – Collection Organisation en Changement, 1996.

⁵⁷ Abraham MASLOW, « *Devenir le meilleur de soi-même : besoins fondamentaux, motivation et personnalité* », (*Motivation and Personality* (en)), 1954.

les années d'expériences me permettaient d'être très à l'aise dans les matières comme la mécanique, le dessin industriel et la productique. Je comprenais enfin qu'il y a une interaction entre les deux processus, l'un enrichissant l'autre, dans un cycle récursif. Cela m'a amené à devenir très performant et à avoir une vision beaucoup plus large sur l'ensemble de mon métier. J'apprenais vite, l'adaptation à un nouveau poste de travail était très rapide et l'on me demandait fréquemment de changer de secteur de production, ce qui se solda par l'acquisition d'une bonne expérience sur tout type de machine. C'est ainsi que j'évoluais régulièrement en accédant à des postes d'opérateur sur cellule flexible, puis de régleur et occasionnellement formateur sur MOCN et conventionnel. J'avais souvent la charge de former les apprentis de l'école Schlumberger.

Une fois de plus le passage par différentes étapes pratiques (machines conventionnel – machines à cycles automatiques – machines-outils à commande numérique) ont été des connaissances incontournables, me permettant de passer avec aisance à un niveau supérieur ; par exemple la pratique sur des machines à cycles automatiques a été déterminante pour l'acquisition des techniques et connaissances nécessaires au travail sur des machines-outils à commandes numériques [niv. 5 dans la pyramide de Maslow]. Parallèlement j'avais également entrepris une formation physique, pratique et théorique de plongée sous-marine en passant quatre niveaux différents au fil des années. Une formation complète dont la théorie du niveau 4 est assez poussée, comprenant des modules de mathématique-physique, d'anatomie, de physiopathologie et qui entraient en interaction avec les apprentissages du milieu professionnel. L'un étayait l'autre, me permettant de mieux me connaître et d'avantage comprendre le monde qui m'entoure. J'en arrive à ce mois de juin 1994, où je constatais que mon évolution était en stagnation. Je n'étais pas du tout dans le sésail d'une entreprise vieille de deux cents ans, où il y a beaucoup de choses qu'on ne dit pas, même si elles sont vraies. Un "coup de gueule" pouvait se traîner pendant dix ans. Par exemple mon chef d'atelier de l'époque avait été nommé à ce poste car il était un bon élément de l'équipe de football de l'entreprise au début des années soixante et non par ses compétences. Les relations entre ouvriers et anciens contremaîtres rancuniers, étaient souvent des relations basées sur la soumission et non sur la concertation. Gare à celui qui osait contredire ou remettre en question leurs décisions. Il fallait vraiment des arguments solides pour tenir tête à de telles personnes qui après théorisation de leur comportement (Cf. cours sur la Psychologie), présentaient un côté très prononcé de paranoïa quasi pathologique pour préserver leurs acquis ! Heureusement que cette « vieille garde » s'effaçait lentement au fur et à mesure des départs à la retraite. Avec du recul je prenais conscience de l'existence du « Principe de Peter » et remarquais que ces personnes avaient tout simplement atteint leur niveau d'incompétence [Cf.

“LE PRINCIPE DE PETER ou pourquoi tout va toujours mal ” de Laurence J. PETER & Raymond HULL]⁵⁸.

Pour accéder à un poste de maîtrise, un Brevet Professionnel ne suffisait plus, même avec beaucoup d'expérience, sauf pour quelques privilégiés qui ont su tirer profit du favoritisme. Une fois de plus, cela ne me satisfaisait pas, mais un autre phénomène m'avait poussé à trouver une solution pour ne plus travailler en production sur des machines : l'augmentation des cadences et la réduction des investissements dans les montages d'usinages, avaient augmenté le risque de se blesser et ce, malgré des consignes de sécurité de plus en plus restrictives. A la suite de plusieurs blessures aux mains, aux bras, aux yeux, j'avais la hantise d'être mutilé un jour, dans le seul but de ne pas avoir à subir de perte de salaire. C'est ainsi que j'avais décidé de rédiger une demande de reprise d'études. “B.A.C S.T.I” et “B.T.S.” Productique allaient être au programme. « Cela demande beaucoup de réflexion » m'avait on dit « il faut deux ans pour arriver au B.A.C et deux ans pour le B.T.S. et vous avez déjà 28 ans ! », « il nous faudra une lettre de motivation que l'on vous ressortira en cas d'abandon ou d'échec ! ». Cela m'avait refroidi un peu, mais pas découragé pas pour autant. Je comprenais aussi que cela dérangeait l'organisation mise en place dans le seul but de rentabiliser l'investissement des machines de production, ainsi que la fourniture de pièces indispensables aux différents services en aval, car j'effectuais un travail posté en 2x8 et qu'il fallait me libérer en équipe d'après-midi à 17h00 afin de me permettre d'assister aux cours à 18h00 à Mulhouse et, me permettre de commencer plus tard en équipe du matin lorsque j'étais à l'école la veille jusqu'à 21 heures. Il fallait soit me remplacer sur les grands centres d'usinages complexes, soit me trouver un poste de travail ne nécessitant pas de produire 8 heures par jour, car j'avais cours tous les jours, le vendredi toute la journée et le samedi matin où je ne pourrais de fait, plus faire d'heures supplémentaires. Malgré toutes ces contraintes mon choix était arrêté. Une fois de plus, mon côté ambitieux ressortait : je décidais donc de faire toutes les démarches nécessaires afin de pouvoir débiter à la prochaine rentrée. Je n'étais pas seul : JMR, un jeune du tournage, un peu renfermé, à l'esprit très vif, s'était également inscrit à cette formation. Il était aussi fort en maths que sympathique. C'est ainsi qu'en octobre 1994, je retournais sur les bancs de l'école. Nous avions 22 heures de cours par semaine. Avec le travail à l'usine, le chantier de ma maison qui avait commencé et le travail personnel à fournir, afin de pouvoir suivre (car cela fait 5 ans que j'ai arrêté mes études), les journées étaient bien remplies. Il y avait des matières nouvelles : automatisme, électricité et le niveau était bien plus élevé. Le premier trimestre avait fait émerger les matières qui ne marchaient pas bien. Je ne retenais plus aussi facilement. Dans plusieurs matières, les résultats étaient passables. Devais-je continuer ? J'étais à la limite d'arrêter ! Jean-Marc était plus jeune, faisait tout à la suite et était plus fort dans les matières scientifiques (maths, physique, automatisme).

⁵⁸ Laurence J. PETER & Raymond HULL, *LE PRINCIPE DE PETER ou pourquoi tout va toujours mal*, Edition Le livre de poche, Collection Le livre de poche n°32030, 2011.

De mon côté, j'avais plus d'expérience, était plus fort en mécanique, productique, dessin industriel et français. En échangeant sur nos difficultés respectives, nous avons décidé un peu tard de travailler ensemble et de capitaliser nos connaissances, car à la fin du premier semestre, la sanction était là : l'automatisme, la physique et les maths étaient passables. Le bulletin avait été envoyé au Ressources Humaines qui l'avait transmis au Chef de Service. J'avais été convoqué chez ce dernier et ne savais pas ce qui m'attendait : « nous ne t'avons pas autorisé à reprendre les études pour des résultats médiocres, trois matières importantes sont concernées. On t'avait pourtant bien dit que tu étais trop vieux pour ce genre de chose. Tu ferais mieux d'arrêter ».

J'étais blessé dans mon amour-propre et avais décidé de ne plus jamais leur donner l'occasion de m'humilier ainsi. En sortant du bureau, j'avais conscience que plus une seule note sous la moyenne ne serait permise et décidait donc d'apprendre les cours par cœur, en les recopiant 6 à 8 fois, jusqu'à ce que j'arrivais à réaliser les exercices sans erreurs. Je ne vivais plus que pour cela, pratiquement comme un ermite. Mais cela avait fini par être efficace et, heureusement, les résultats ont progressé. A la fin de la première année, le deuxième semestre était bon et mes supérieurs m'encourageaient enfin. Toute l'année suivante, j'avais adopté un rythme infernal jusqu'au B.A.C. Tous les jours je travaillais jusque tard dans la nuit, et la mention obtenue à cette épreuve me satisfaisait beaucoup, résultant d'un travail acharné. Dans le processus de compréhension de savoirs nouveaux, j'avais parfois l'impression d'être bloqué sur de petites choses, tout en connaissant l'étape suivante (comme si dans la construction d'un mur, il me manquait des briques intermédiaires). C'est l'échange de connaissances dans le travail collaboratif qui m'apportait les briques manquantes permettant d'effectuer les différentes jonctions.

A force d'apprentissages, je commençais à voir la réalité de façon différente. En production, je drainais beaucoup de monde derrière moi et ne me gênais pas pour remettre des choses établies depuis longtemps en question. Quelle idée, dans une entreprise faisant perpétuellement de la résistance au changement ! Pourquoi certains, avaient-ils plus de droit que d'autres (une question très gênante) ? A la rentrée de septembre 1996, avec JMR et le professeur de productique, nous évoquions la possibilité de nous inscrire en candidat libre à l'épreuve du B.T.S. et d'essayer de passer les épreuves à la fin de la première année. Cela nous permettrait de garder l'acquisition de certaines matières et de délester l'année suivante dans le cas où l'obtention de l'examen ne serait pas au rendez-vous. Il a fallu mettre les bouchées doubles, aucune erreur n'était permise, je savais que tout le monde nous attendait au tournant ; d'autant plus que je travaillais d'une façon de plus en plus autonome. Cela s'accroissait de semaine en semaine et aux yeux de l'équipe dirigeante il s'avérait nécessaire de remédier au problème, car je commençais à revendiquer des changements de coefficients. Le « jeune qui monte » faisait peur à mes supérieurs directs qui étaient moins formés que moi. Ceux qui venaient directement de l'école n'avaient pas l'expérience et les autres n'avaient pas la théorie, j'avais la chance

d'avoir les deux. Il faut dire que chez N.S.C. tout était prévu d'avance, l'attribution des places de maîtrise se fait en fonction du copinage et non de la valeur des hommes. En décembre 1996, JMR était muté au service "Méthodes" et en était très content, le changement était radical par rapport à la Production où le rythme de travail était beaucoup plus soutenu. De mon côté, j'étais rapidement devenu un électron libre difficile à contrôler, et sentait qu'une mutation se préparait. En février 1997, j'étais convoqué chez le chef de service en compagnie du responsable d'atelier : on me proposa un poste de technicien au bureau des Méthodes avec un système de compensations qui minimisera les pertes de salaire que j'allais devoir subir, car mon salaire issu de la production serait trop élevé par rapport à quelqu'un qui travaillait déjà aux Méthodes.

Le Directeur des Ressources Humaines m'expliquait que ma rémunération, était composée d'une partie fixe et d'une partie dite variable car tributaire du pourcentage de rendement que j'ai fourni le mois précédent ; mais il y avait également une prime de travail en équipe et une prime de "panier" pour le casse-croûte, le tout calculé sur une base de 162,47 heures. En passant à un horaire de journée, je perdais donc la prime de travail en équipe, la prime de casse-croûte, et la base de calcul qui passe de 162,47 h à 167,48 h. Après un savant calcul, le service du personnel m'annonçait que je devais subir une perte de salaire de 500 francs nette, que cela représente une baisse nette de 6%, mais que j'aurai retrouvé mon salaire de référence (issu de la production) au bout de deux ans, avec le système de compensation mis en place (ce qui s'avèrera être totalement faux, une promesse non tenue).

Une promotion avec perte de salaire, j'avais bientôt tout vu chez NSC ! J'avais l'impression qu'il s'agissait d'une promotion philosophique, mais n'avais pas le choix car on me faisait comprendre qu'il n'y avait pas de poste disponible en production et qu'en cas de refus, ce serait 7 à 8 années d'attente pour une autre proposition. J'acceptais donc avec une certaine amertume et des questions sur ma nouvelle fonction. Quand allais-je ressortir des Méthodes, moi qui aimais tellement la mécanique ? Néanmoins, j'étais motivé car je savais au fond de moi-même que ce ne serait qu'une période transitoire m'amenant à évoluer tôt ou tard vers un poste de management et, que j'allais apprendre beaucoup de choses nouvelles. Je savais au fond de moi que j'avais des capacités managériales, acquises au cours des quelques années de scoutismes que j'avais effectuées entre 1980 et 1985. Durant cette période, les « pionniers » (chemises rouge) ayant 17 ans suivaient une formation pour encadrer les « rangers » (chemise bleue âgés de 11 à 14 ans) et participaient aux différents camps dotés d'une logistique très élaborée. C'était un début de forme de management qui posait les bases d'une adaptation future à l'encadrement de personnes issues d'horizons différents dans un environnement donné. Cela reste encore aujourd'hui une excellente école reconnue de cheminement vers l'autonomie de la personne.

J'avais appris que d'une certaine façon, nous étions tous plus ou moins surveillés par nos supérieurs hiérarchiques respectifs ou non, dont une partie de la mission consistait à surveiller la désobéissance à la règle établie par la Direction souveraine, punir cette

désobéissance le cas échéant par gradualité des sanctions [mutation temporaire sur un poste de moindre qualification ou plus physique, déclassement définitifs (jusqu'à ce qu'une absence prolongée en décide autrement !), changement d'atelier et d'environnement, voire de métier]. C'est ainsi qu'un jour j'ai travaillé un mois à la fonderie et un mois aux traitements thermiques (ou j'ai appris entre autres à faire de la vannerie). Il faut observer que toute sanction appellera toujours une revanche (sorte de loi du talion tacite), souvent avec l'aide d'un collègue trouvant la sanction injuste [Cf: « Surveiller et punir » de Michel FOUCAULT]⁵⁹. Parfois la revanche, c'est le départ de l'entreprise, la privant ainsi d'une somme de compétences acquises au fil des ans. Ma mutation « aux Méthodes » avait créé des tensions en production et en même temps, l'admiration de mes collègues (je rappelle que le personnel de production travaillaient au rendement et que ce sont les agents du service « Méthodes de fabrication » qui définissent les temps alloués pour chaque travail). Mes anciens collègues de travail en production « savaient que je savais », qu'après 13 années passées à travailler au rendement, je connaissais tous les trucs, tous les secrets de production et se posaient des questions sur leur futur, l'évolution de leurs conditions de travail.

J'avais la responsabilité d'un secteur de trois centres d'usinages multi palettes, d'un centre de tournage vertical grand gabarit et d'un centre d'usinage universel cinq axes. Au total cela faisait 10 personnes à gérer. Toutes ces machines m'étaient parfaitement connues, pour y avoir travaillé avec succès pendant plusieurs années. Il n'y avait que le tour vertical que je découvrais partiellement, et mon expérience de tournage était assez petite, mais avait le mérite d'exister. Voilà un domaine où tout me restait à apprendre, en plus de la DAO, et la CFAO, deux territoires que j'avais explorés en partie, en me reposant sur une large pratique en Dessin Industriel Conventionnel et en Conception d'Outillages Spéciaux.

Au début j'avais l'impression d'avoir mis le pied dans une vraie fourmilière, j'étais testé sans arrêts par mes anciens collègues de travail, car je connaissais toutes les astuces afin de gruger les Méthodes et la Maîtrise. Je devais faire preuve de beaucoup de patience. Néanmoins, aucun conflit avec mes anciens coéquipiers n'avait surgi et au bout de deux mois, j'avais été adopté par l'équipe. J'évoluais souvent dans la recherche d'un compromis et leur laissais une grande marge de manœuvre tout en surveillant qu'il n'y ait pas de dérive, ce qui avait l'air de leurs convenir. Parallèlement, je devais également travailler sur le sujet d'étude en vue de la soutenance, et anticiper les cours de 2^{ème} année dans certaines matières, afin d'avoir le plus de chances possibles à l'examen. Mon but était très clair : obtenir le BTS en un an. Avec JMR le travail d'équipe se passait très bien, de toutes façons, il avait les mêmes objectifs que moi, nous étions devenus très complices en travaillant dans le même service. Le service MTH était un service de « dormeurs » pour quelqu'un qui

⁵⁹ Michel FOUCAULT, Surveiller et punir, Gallimard – Collection Tel, 1975

arrivait de 13 années de production au rendement, où tout était lié à la performance. Au début, j'avais un peu de mal à trouver le bon rythme, qui est trop lent à mon goût et trop élevé pour les anciens du bureau. Je devais être freiné, car les anciens voyaient d'un très mauvais œil ce jeune qui travaillait trop vite et allait finir par chambouler les bonnes vieilles habitudes de ce service ou beaucoup de personnes exerçaient depuis plus de vingt ans. Je croyais rêver : à l'atelier on nous augmentait sans cesse les cadences et dans les bureaux, j'avais l'impression que l'on pouvait s'occuper longtemps avec très peu de choses à faire. En fait, les Responsables de Groupes, ne contrôlaient pas le travail de chacun, et une grande partie du personnel de ce service passait plusieurs heures par jour à discuter et le reste du temps à essayer de grappiller quelque dixième de secondes, sans réorganiser le travail des opérateurs, mais au détriment de leurs conditions de travail. En travaillant sur des offres de sous-traitance, et en étudiant les classes-comptables (coût réel d'un travail en y incluant les frais fixes), je comprenais mieux pourquoi nous n'arrivions pas à nous placer sur ce marché, pourtant très rentable. Les mois de février à mai 1997 étaient donc consacrés à l'apprentissage du métier d'agent des méthodes ainsi qu'à quelques missions parrainées par le collègue que je devais remplacer. Ensuite j'ai été lâché sur le terrain. Du côté des cours du soir je travaillais d'arrache-pied afin de finaliser le rapport d'activité professionnelle et le rapport lié à l'étude complète réalisée en groupe. Le rythme était infernal. Je ne dormais que cinq à six heures par nuit et commençais à sérieusement accuser le coup. Une fois de plus, le travail avait fini par payer et l'examen s'était plutôt bien passé. L'obtention du diplôme était une immense joie. Avec JMR, nous étions reconnus fièrement dans l'entreprise avec un an d'études de gagné. Ce parcours d'études m'a surtout appris à bannir toute forme de procrastination dans mon organisation personnelle pour atteindre un but, façon d'agir qui n'était pas toujours comprise par les personnes qui m'accompagnaient.

A la fin du mois d'août, mon chef de service, qui est un homme très respecté pour ses multiples compétences dans tous les domaines de la fabrication mécanique, nous proposait à Jean-Marc et à moi-même, une formation sur l'analyse des méthodes de fabrication, la gestion de production et l'organisation.

Cela devait se passer dans un organisme à STRASBOURG et devait nous amener à un niveau équivalent à une licence en productique. Le programme était aussi riche que varié et concernait un peu tous les aspects du fonctionnement d'une entreprise. Cela me plaisait beaucoup. Cependant, la validation devait se faire au travers d'un mémoire à réaliser et de plus, le sujet était imposé par l'entreprise. Il s'agissait d'améliorer la qualité et la productivité sur une famille de pièces dont le processus de fabrication entièrement conventionnel et manuel, n'avait pas évolué depuis 30 ans. Ce n'était pas du tout un cadeau, mais ce défi m'intéressait beaucoup, car essayer de mener à bien un projet où d'autres se sont cassé les dents ne me déplaisait pas.

Fin décembre 1997, mon chef de service, pour qui j'avais une grande estime démissionnait. Il m'avait confié plus tard qu'il ne voulait pas rester éternellement à la tête de ce service, qu'il souhaitait évoluer vers le poste de Directeur Technique,

fonction dans laquelle il pourrait s'épanouir, mais que l'embauche d'une tierce personne lui avait enlevé tout espoir et incité à prospecter ailleurs. Son remplaçant qui est un des gendres du PDG, ne connaissait pas grand-chose à la productique et encore moins à l'usinage. Qu'allait-on devenir dans ce service dont l'ancien chef était la locomotive ? Toutefois, je menais à bien la formation et le projet de soutenance. J'avais fini par trouver une solution améliorant le flux, la qualité et le coût total de cette famille de pièces complexes en réalisant moi-même la programmation machine ainsi que les essais d'usinages en atelier sous les yeux ébahis de mes anciens et nouveaux collègues. Le diplôme était donc obtenu sans difficulté en avril 1998. A cette période j'étais également devenu formateur en D.A.O., en C.F.A.O. et tuteur de stages pour certains apprentis du Lycée d'Enseignement Professionnel Privé N.S.C., peu de personnes dans l'usine ayant un Brevet Professionnel.

Je restais néanmoins persuadé d'être capable de faire autre chose, et avais l'impression de stagner dans un endroit où certains, étant depuis plus longtemps que moi, attendaient patiemment une évolution à l'ancienneté en cultivant l'oisiveté. J'aurais bien aimé retourner en production mais il n'y avait pas de place pour moi, il fallait en caser d'autres dont on ne savait trop quoi faire. D'autres qui avaient choisi de tondre la pelouse au DRH comme moyen de progression. Cela me désolait et me démotivait quelque peu. On me faisait comprendre que j'étais très utile aux Méthodes mais qu'il n'y a pas de possibilité d'évolution ni d'autre poste de disponible. Mon nom avait été proposé plusieurs fois pour un poste de professeur d'atelier au centre d'apprentissage, mais mes supérieurs du bureau des méthodes ne voulaient pas me laisser partir. A la fin des congés, la SOGRESS (une entreprise dans laquelle j'avais remplacé le chef d'atelier pendant les trois semaines de mes congés), n'ayant pas retenue mon attention pour différentes raisons organisationnelles et pratiques, je retournais aux Méthodes chez N.S.C où le train-train quotidien s'installait de suite. Depuis que j'étais dans ce service une chose m'a interpellé : 90% des personnes qui y travaillaient ne faisaient pas grand-chose en faisant croire le contraire et n'arrêtaient pas de harceler les opérateurs de production afin de faire des gains de productivité, ce qui était en quelque sorte, une justification d'activité. Pourquoi ce service n'avait-il jamais été restructuré ? Pourquoi n'y avait-il aucune concertation entre les méthodes et la production ?

N'ayant pas de réponse à mes questions, c'est tout naturellement que j'avais décidé dès les premiers instants d'aider un peu la condition ouvrière, en ne prenant que 50% des gains de temps lorsqu'il y en avait, les autres 50% étant destinés à l'opérateur. L'entreprise améliorait ainsi sa productivité et l'opérateur arrivait plus facilement à réaliser son rendement. Pour ces derniers, c'était une bénédiction, pour moi c'était normal, c'était ma façon de contribuer un peu à l'élaboration d'une plus grande justice sociale dans cette usine. J'ai été un des rares « Techniciens Méthodes » n'ayant jamais eu de conflit avec les opérateurs de production, car je n'ai jamais été considéré autrement que comme étant l'un des leurs. Les opérateurs dont je m'occupais étaient aussi ceux qui avaient le moins besoin de recourir aux arrêts de maladie pour se

refaire une santé. Cela m'amenait de temps en temps à raconter devant quatre à cinq personnes les anecdotes vécues dans les différents ateliers de l'usine, dans lesquels j'avais travaillé au cours de mes treize années de production.

Un jour en ouvrant le journal, je suis tombé sur l'annonce d'une entreprise fabricant des circuits imprimés, cherchant à recruter un responsable de production posté. Ce fût immédiatement le déclic. Je ne sais pas comment l'expliquer mais je sentais immédiatement que ce poste était fait pour moi. Je m'étais tout de suite imaginé le personnage et c'était tout naturellement que j'avais écrit et envoyé une lettre de motivation. Le domaine de la fabrication des circuits imprimés est un domaine de très haute technologie qui suscitait le plus grand intérêt de ma part, dans mon inconscient, il reléguait la fabrication de machines textile, mon domaine d'évolution de l'époque, au rayon "moyen âge". Quatre semaines passèrent et le courrier du service Ressources Humaines d'Endress & Hauser attestant de la confirmation d'un premier entretien m'avait fait crier de joie. A partir de ce moment-là, je sentais que plus rien ne pouvait m'arrêter et c'était avec la plus grande décontraction que je passais les différents entretiens en langue Allemande.

Cette jeune entreprise, présentant une moyenne d'âge de 22 ans (contre 46 chez NSC !) et inaugurée un an au pare avant, était la succursale Française d'une maison Allemande existant depuis 20 ans. On m'expliquait que la progression exponentielle du marché de la télécommunication nécessitait une augmentation de la production avec un passage en 5X8 (production 24h/24, 7 jours sur 7). Après trois mois de formation sur tous les processus de fabrication, j'aurai à ma charge de diriger une équipe de 40 personnes avec un rythme de 6 jours de travail suivis de 4 jours de repos. La proposition était très attrayante car je passerai directement sous le statut "cadre", avec une progression de 40% de mon salaire ! A la fin du 4^{ème} entretien, j'exultais en signant le contrat de travail, et je chantais à tue-tête dans la voiture en rentrant à la maison. L'écriture de la lettre de démission avait été faite et envoyée dans les cinq minutes qui suivirent l'arrivée à mon domicile.

Tout cela c'était passé durant les congés annuels de NSC et à la reprise, ça a été la consternation des responsables du bureau des méthodes. L'éventualité que je puisse partir un jour n'avait jamais été abordée. Mon chef de groupe me confiera dans la même journée : « je savais que tu partirais un jour, mais comme tu avais une maison en construction, je n'aurais jamais pensé que ce serait aussi vite ! ». Cela expliquait peut-être le fait que ma perte de salaire subie deux ans et demi auparavant n'était toujours pas régularisée et que ma seule demande d'explications c'était soldée par du mépris. Mauvaise stratégie, rien que le dernier cursus de 4 années d'apprentissage avait coûté 166 000 Frs de l'époque à l'entreprise.

Toutes ces années d'expériences avaient petit à petit fait, que je me retrouvais seul à exécuter toute une foule de travaux spéciaux, dont je faisais souvent moi-même les essais sur les différentes machines. Toutes ses années d'expériences, m'avaient apportées une vision globale sur « *la fabrication mécanique par enlèvement de*

copeaux » et me permettait de conceptualiser le remplacement de plusieurs machines différentes par une seule, ce qui me permettait de voyager dans les différentes foires internationales de machines-outils. Deux collègues de travail et amis avaient été prévus pour me remplacer, cela faisait deux personnes à former en peu de temps. Je terminais les deux mois de préavis dans une excellente humeur et constatais une inquiétude de la part de mes deux successeurs, ils perdaient un guide, et celui qui s'occupait de la partie « fraisage » n'avait jamais travaillé sur une machine-outil. D'ailleurs, aucun technicien-méthodes, ne s'est « aventuré » dans la programmation complexe et les pièces nécessitant cette technique (la famille de vis d'entraînement des barrettes de peignage) ont toutes dû être externalisées.

C'est le cœur serré que je suis parti le dernier jour avec mon carton sous le bras un vendredi à 11h30, la tête haute, en ayant finalisé tous les en-cours. Sur le parking une sensation étrange me glaçait cependant le dos, je venais de prendre conscience que je n'avais plus de travail. Les questions les plus folles me traversaient l'esprit à ce moment-là : « et si le contrat signé n'était plus valable ? », après tout, ça faisait deux mois que je n'avais plus de contact avec mon nouvel employeur. Quitter «sa première entreprise», une histoire commencée un peu plus de dix-huit années plus tôt n'était pas une chose facile. Il aura fallu que je téléphone chez E&H et que j'entende : « on vous attend, venez lundi matin à 8h, on vous a déjà préparé un bureau ! » pour que le doute me quitte et me permette de passer un week-end serein.

En résumé

Ces quelques 18 années passées chez N.Schlumberger & Cie se sont faites en plusieurs étapes.

Un premier poste comme fraiseur, m'a doté d'une grande adaptabilité à un nouvel environnement, en me faisant changer souvent de type de machine, et en m'obligeant à trouver sans cesse de nouvelles solutions afin de garantir 100% de mon salaire. Il m'a également appris à me battre dans un milieu très dur, pour gagner le respect de mes collègues de travail, et ainsi effectuer les tâches les plus pénibles en petits groupes de deux à trois personnes en prévention contre les TMS (troubles musculo squelettiques). Ce travail éprouvant m'a incité à suivre des cours du soir, afin de progresser dans mon activité professionnelle, ma formation et mes compétences, dans le but de sortir de ce système de «travail au rendement» qui, avec l'augmentation continue des cadences, devenait trop stressant. La rationalisation des tâches issues du taylorisme ne m'a jamais convenu et j'ai toujours cherché à évoluer en privilégiant l'apprentissage en continu, clef d'accès à une polyvalence multifonctionnelle, garante d'un travail beaucoup plus intéressant et autrement plus valorisant. C'est ainsi que de fraiseur sur machines conventionnelles, j'ai évolué vers les postes de :

- Fraiseur – aléteur sur machine-outil à commande numérique (MOCN).

- Opérateur sur centre d'usinage à commande numérique.
- Régleur sur cellules flexibles.
- Formateur sur machines conventionnelles et Commandes Numériques.

Ces différentes étapes se sont enchaînées les unes après les autres, chacune s'appuyant sur les connaissances acquises dans le poste occupé précédemment. Après l'obtention du BAC STI en 1996, j'avais décidé de gagner une année sur le programme du BTS, ce qui m'a permis d'être proposé pour un passage du milieu de la production à l'étape précédente, qui est « l'organisation du travail », une activité gérée par le service "Bureau des Méthodes". Mes quelques quinze années de pratique dans l'usinage furent souvent mises à contribution, afin de trouver des solutions dans la conception de gammes de fabrication, de programmes complexes, d'outillages et de montages spécifiques. Ce fût également le cas dans l'attribution de projets d'investissements lourds en matériels de production où ma connaissance des besoins liés aux opérateurs, ont été déterminant dans des choix techniques et ergonomiques. C'est aux Méthodes que j'ai pris conscience de l'importance de l'expérience combinée au savoir. Mon passage de deux ans et demi au service "Méthodes" de NSC m'aura appris à :

- Théoriser (identifier des phénomènes par rapport à des modèles de référence) et intégrer le domaine de l'organisation du travail.
- Elargir mon champ de connaissances dans la programmation industrielle.
- Intensifier la communication entre le service Méthodes et le Bureau d'Etudes et ainsi y apaiser des rivalités récurrentes.
- Manager des hommes en production avec une facilité déconcertante pour les autres, car étant du métier, je voyais et comprenais très rapidement où se situaient les problèmes. De ce fait j'étais accepté beaucoup plus facilement dans un milieu aux revendications fortes et étais souvent en position de médiateur dans les conflits opposant la Production aux Méthodes.
- Avoir une vue d'ensemble du fonctionnement d'une grande entreprise et prendre conscience que tous les services sont liés.
- Devenir plus autonome dans un système sclérosé car trop conservateur.
- Fédérer les différents acteurs autour d'objectifs communs, plutôt que de s'opposer dans des querelles de clocher.

Ne voyant plus d'évolution possible au sein de cette entreprise en perpétuelle restructuration (car trop liée à la fluctuation du marché mondial de la laine) et refusant de stagner à une place où j'avais peu de marge de manœuvre, j'avais choisi de quitter cet emploi de technicien méthodes et par la même occasion la société NSC à la fin du mois de septembre 1999. Tout ce cheminement a construit la voie d'accès à un poste de manager dans une entreprise totalement différente au fonctionnement « anglo-saxon ».

Évolution et concrétisation chez ENDRESS & HAUSER

Le 4 octobre 1999, j'avais intégré le groupe Endress & Hauser par le biais de sa filiale, la société Photo Print Electronic située à Pulversheim, pour un emploi de Responsable de Production Posté (RPP). Cette entreprise était spécialisée dans la fabrication en grandes quantités de circuits imprimés essentiellement destinés à la communication et principalement à la téléphonie mobile. Dans cette entreprise je découvrais une organisation différente, à l'allemande, après 18 années passées chez NSC ! C'était une autre façon de travailler, de structurer l'entreprise, de réagir à un marché en perpétuelle évolution. J'ai tout de suite été mis en confiance et n'avais plus cette étiquette "d'éternel apprenti" qu'il faut plus ou moins surveiller ! C'était le système Allemand, basé sur le repérage de capacités suivit d'une mise à l'épreuve ainsi que la validation du poste si l'essai s'avérait être positif, en dehors de tout diplôme. Par contre, j'avais dû puiser dans toutes mes ressources en matière de savoirs et de pratiques pour assimiler rapidement des champs de connaissances nouveaux comme la chimie, la photo-impression, la technologie laser, le laminage-pressage, la régulation...etc. Enfin, j'utilisais la totalité de mon potentiel d'action accumulé durant toutes ses années. Le concept de "savoir pratiqué" ou plus exactement de "pratique mise en savoir" n'a donc pas uniquement développé mes connaissances attribuées au "savoir spécialisé", mais des "bases de connaissances" pluridisciplinaires.

Par exemple : [durant ma formation de BTS, les cours de « Pneumatique » ont été modélisés par une application en pratique sur le terrain. Cela m'a permis de comprendre et de solutionner des pannes sur l'automatisme des centres d'usinages, une technique qui au départ, était un « bricolage de monteur-réparateur » basé sur l'expérience. Par la suite, toutes ses connaissances acquises dans un métier préalable d'opérateur, m'ont permis de comprendre les cours diffusés par l'ingénieur de production (CS)⁶⁰ sur les lignes de fabrication du "transfert image" chez PPE].

⁶⁰ Christophe SIPP, aujourd'hui « Process Engineering Manager » chez Cicorel SA à Boudry dans le canton de Neuchâtel.

Au bout de quatre semaines de formation accélérée sur tous les processus de fabrications de l'usine, j'ai été félicité pour ma rapidité d'adaptation et été amené à prendre mes fonctions de Responsable de Production Posté en encadrant la cinquième équipe dans tous les services de l'entreprise. Quel plaisir, je ne voyais pas le temps passer et ne comptais pas mes heures dans cet environnement très convivial. *« Cela faisait longtemps que l'on vous attendait afin de pouvoir passer de 4x8 en 5x8 »* m'avait-t-on souvent dit !

En équipe de nuit et le week-end la production était beaucoup plus calme, il y avait moins de personnes dans l'usine, moins de pression, j'étais le seul cadre dans l'entreprise et avait carte blanche, l'essentiel était de sortir la production dans les délais et la qualité requise. C'était une nouvelle vie qui commençait, rythmée par l'acquisition de nouvelles connaissances, les développements tous azimuts, les réorganisations régulières, la connaissance de nouveaux amis et une belle progression comme Line Manager d'un service de production « photo lithographique » au bout d'un an. Mon train de vie progressait une nouvelle fois me faisant penser que j'avais enfin atteint mon but. Un métier qui me plaisait, une situation confortable, un environnement de travail des plus stimulant, le tout faisant que je me levais le matin avec le sourire et l'envie d'aller travailler en ne comptant absolument pas les heures passées dans l'entreprise. Mon travail était enfin reconnu à sa juste valeur. Ma revanche était prise sur ces années pendant lesquelles j'avais constamment l'impression d'avoir un train de retard et d'être bridé ! Une stabilisation des commandes et des processus de fabrication avaient permis le passage à un horaire de 4 jours et demi de travail, suivit de 3 jours et demi de repos. Par rapport au rythme précédent (6 jours de travail et 4 jours de repos) cela n'était pas déroutant car le temps libre était quasiment le même. Ce domaine de très haute technologie évoluait avec des processus utilisant énormément de chimie, ce qui expliquait que tout le monde porte une blouse blanche et des chaussures de sécurité, excepté le directeur et les personnels du service administratif qui s'équipaient de la sorte uniquement lors de déplacements en production. Pour toute intervention sur une installation comportant des produits à risques, les lunettes ou le masque de protection ainsi que les gants en latex et autres « EPI » étaient impérativement portés. Le manager concevait et veillait au respect des consignes de sécurité, cela faisait partie intégrante de la tâche qui lui était confiée. Le bâtiment inauguré un an avant mon arrivée, était une construction flambant neuve, entièrement climatisée, très bien pensée sur le plan architectural, fonctionnel et sécuritaire. L'atelier de production était un immense bac de rétention doté de quatre points bas, servant à récupérer toute fuite éventuelle de produits chimiques. Le bureau de production surnommé « le bocal », était un ensemble tout en verre monté sur pilotis, dans la partie droite de l'atelier. Quel changement, par rapport à NSC où tous les bâtiments étaient vétustes. J'avais un bureau tout neuf et un PC personnel ! Toute l'année il faisait 22 degrés dans toute l'entreprise pour des raisons de précision de fabrication due à la dilatation du cuivre. Le rythme de travail était organisé en 5x8, c'est-à-dire cinq équipes se relayant afin d'assurer une production

continue, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Cela aboutissait à un cycle de deux équipes du matin, deux équipes d'après-midi, suivies de deux équipes de nuit, puis quatre jours de repos et le cycle recommençait.

Ce rythme de travail était une référence en ce qui concerne la productivité, le temps de production machine, et les conditions de travail pour le personnel. Tout le monde y trouvait son compte. En tant que RPP, je gérais une équipe de plus de 45 personnes et avais la responsabilité de l'ensemble du site de production de Pulversheim, en ce qui concerne la logistique, la qualité et la quantité produite, l'hygiène et la sécurité des biens et des personnes, l'ordre et la discipline en générale. Dans cette structure verticale, je recevais mes consignes du directeur de production, et intervenais dans tous les secteurs de l'entreprise. Cette période qui a duré plus d'une année, nous avait permis d'embaucher et de former 80 personnes, d'augmenter notre capacité de production de 50%, et de nous préparer à la certification ISO 9002. Au courant du mois d'octobre 2000, la décision a été prise par la direction de passer d'une organisation verticale à une organisation horizontale en sectorisant l'entreprise en différents services :

- Photolithographie ou transfert image.
- Inspection optique automatique, et contrôle décalage/rayons X.
- Perçage mécanique à équipement Cryogénique et laser, contournage.
- Métallisation chimique et électrolytique.
- Pressages et laminages à chaud.
- Verni épargne.
- Laboratoire et traitement des effluents.
- Maintenance générale.

Chacun de ses services était géré par un "Line Manager" (chef de service). À mon arrivée, l'entreprise comptait un effectif de 180 personnes, un an plus tard nous étions 264. Pendant plus d'un an, PPE a fonctionné sur une organisation verticale. Cette structure, comprenant très peu de niveaux hiérarchiques, permettait d'absorber et de former rapidement une quantité importante de personnel et d'être très souple quant à sa répartition. En fait c'est la structure la mieux adaptée au démarrage d'une entreprise de taille moyenne. Par la suite, une fois que la montée en puissance est stabilisée, que le personnel est ventilé durablement dans les différents secteurs de production et dans les « fonctions support », il est possible de passer à une organisation horizontale, c'est à dire : diviser l'entreprise en services, chacun dirigé par un chef de service. Cette organisation apporte plus de stabilité, renforce la spécialisation de chaque secteur et permet de traiter les problèmes d'avantage en profondeur. C'est une organisation fondée sur la logique du service et de la relation « client – fournisseur ». Chaque service devient le client du service en amont et le fournisseur de celui en aval, ce qui

peut cloisonner l'entreprise et, lui enlever une partie de sa souplesse, si les chefs de services ne jouent pas tous le même jeu, ce qui est rarement le cas, car la pérennité de l'entreprise en dépend. Par exemple, en tant que RPP je ventilais le personnel selon les charges de travail de chaque poste ; par la suite, en cas d'absentéisme, je devais demander du personnel à mon supérieur, qui faisait le tour des autres services et se renseignait auprès de leur responsable pour une éventuelle mise à disposition de personnel.

[Dans une organisation horizontale les liens de coordination latérale dominent les relations de subordination verticales ou hiérarchiques. C'est la recomposition de l'entreprise par flux et processus, et non par fonction – CF. J.C. TARONDEAU « *Le management des savoirs* »]⁶¹.

Compte tenu de mon cursus très orienté vers la technique, je me suis vu proposer de diriger le service de "Photo lithogravure", dont l'activité consiste à transférer une image numérique d'un circuit imprimé, en dessins de différents circuits imprimés sur un support en cuivre collé sur de la résine.

Ce secteur de 55 personnes, utilisant des techniques aussi diverses que variées (optique, pneumatique, automatisme, polymérisation par insolation de monomères, chimies complexes, salles propres), était le plus important et le plus vaste de l'usine : deux lignes de production permettant de sortir entre 800 000 et un million de circuit par mois !

De ce fait, il avait été doté d'un encadrement plus étoffé : un Ingénieur automaticien, et deux Line Manager (LM) travaillant en 5/3 (5 jours de travail en journée, suivit de 3 jours de repos), afin de couvrir l'ensemble des sept jours de la semaine. Je fus un de ses deux LM (Line Manager).

Ce secteur, qui en alimentait plusieurs autres, était considéré comme le poumon de l'usine et de ce fait, doté d'une surveillance accrue, ce qui pouvait sporadiquement créer des tensions liées à des soucis d'équité car il était prioritaire. Le système de production était très complexe, « *Je savais que j'en n'étais pas totalement maître, je le surveillais, le laissais s'auto-réguler et n'intervenais que lorsqu'il sortait de certaines limites* ». Cette représentation schématique correspondait bien à ce qui se passait sur les lignes de production et entre les différents services.

Dans ce cas, c'est l'expérience des années passées dans le milieu des machines-outils, en tant qu'opérateur qui dictait mes réactions. Je connaissais les jeux de rôle de chacun et devinais les comportements tacites, mais je ne réagissais seulement lorsque des limites bien définies étaient dépassées.

⁶¹ J.C. TARONDEAU « *Le management des savoirs* », PUF – Collection Que Sais-je, 1998.

L'organisation

Le premier jour du cycle de travail, je commençais à 10h00, pour un passage des consignes jusqu'à 14h00 avec le LM qui terminait son cycle. Puis ce sont trois jours qui passaient en horaire libre, pour en arriver au 5^{ème} et dernier jour où je finissais à 14h00. Ce cycle de travail avait l'avantage de nous laisser beaucoup de temps libre, mais l'inconvénient de bloquer un nombre important de week-ends. Le rythme de 140 à 145 heures par mois était bien évidemment intéressant pour les deux LM du Transfert Image, en comparaison aux 190 heures que faisaient nos collègues, surtout que nous étions tous rémunérés sur un même forfait annuel.

Le directeur nous avait expliqué que cela compensait le fait que nous devions à deux, couvrir les sept jours de la semaine, vu la complexité de cette ligne de fabrication. Le fait de décrire une journée de travail ordinaire, permet de mieux se rendre compte de ce que pouvait faire un Line Manager en « transfert image ».

Horaire	Emploi du temps
7h45 :	<p>Début de journée de travail ordinaire, je traversais l'atelier d'un pas rapide, déposais mon sac contenant une bouteille d'eau et un casse-croûte dans le bocal qui me servais de bureau, et commençais par lire les courriels et le rapport de l'équipe de nuit.</p> <p>Pendant ce temps, le coordinateur de l'équipe du matin me tenait au courant de l'avancement de la production, et des problèmes éventuellement rencontrés.</p>
8h15 :	<p>Je descendais en production, faisais le tour de tout le service "Transfert Image" et d'une bonne partie de l'atelier, afin de saluer et de prendre des nouvelles de l'ensemble du personnel de production. Cela me prenait entre vingt et trente minutes tous les jours, mais me permettait de me rendre compte par moi-même de ce qui se passait réellement sur le terrain.</p> <p>Ensuite j'avais une heure et quart de temps pendant lequel :</p> <ul style="list-style-type: none"> - je traitais mon courrier, - je concevais des procédures de travail ou des directives de sécurité, - je m'entretenais avec le personnel de ce service sur d'éventuels problèmes individuels, - j'intervenais en formations auprès du personnel de production, des coordinateurs, ou de mes collègues de travail. <p>Le côté "entretien avec le personnel" était très enrichissant, car dans ces 55 personnes, dont 5 chefs d'équipes, je me retrouvais un peu, dix ans plus tôt.</p> <p>Nous nous voyions souvent à la suite de la mise en place d'évaluation, pour les primes de performances (évaluation</p>

	annuelle), fiches de postes, procédures d'intervention.
10h00 :	Il y avait la fameuse "Réunion de production" quotidienne, réunissant tous les responsables de services, afin de : faire le point sur les commandes et les en-cours, donner des explications sur les problèmes ayant occasionné des retards de production et indiquer les priorités de la journée.
11h00 à 13h00 :	Ce créneau horaire était surtout réservé au travail collaboratif de fiabilisation des lignes de production (c'était des prototypes pas encore totalement au point) et de temps en temps à la recherche d'optimisation des temps de production. Le travail collaboratif était une condition de réussite de l'augmentation des volumes produits liée à la croissance permanente des commandes dans un marché alors encore en pleine progression.
13h00 à 13h45 :	La « pause – déjeuner » était prise collégalement au réfectoire commun pour tout le personnel sans aucune différence de classe. Chacun apportait son repas, très peu de personnes sortaient déjeuner à l'extérieur afin de perdre le moins de temps possible, et rester joignable en cas de problème sur les lignes de fabrication. Ce fut toujours un moment de convivialité qui dans la suite du travail collaboratif, permettait de mieux se connaître et de plus facilement s'apprécier.
14h00 :	Le changement d'équipe : le passage des consignes et contact avec la nouvelle équipe. Cela pouvait être le théâtre d'explications entre individus, pour des questions d'en-cours, de rangement, de matériel, de nettoyage, de réglages finement ajustés, de personnel...
L'après-midi :	Il était rythmé par les interventions sur les lignes, l'élaboration de procédures, la formation du personnel dans le cadre d'une production dans un système Qualité ISO 9002. En fait, les interventions sur la ligne de fabrication suite à des problèmes de qualité, de défaillance technique occupaient souvent la majeure partie de la journée, car comme je l'ai expliqué, ces lignes étaient des prototypes, pas totalement au point, mais avaient été choisis pour leur délais d'installation de quatre mois inférieurs à celui du fabricant leader dans ce domaine, et pour leur tarif de 25% plus avantageux (sur 25 Ms €, cela pouvait déjà compter, mais E&H n'avait pas fait ce choix là en Allemagne). La certification Iso 9002 avait été un très gros travail, dans lequel j'avais pu laisser s'exprimer pleinement mon côté ordonné, et organisé.

17h30 17h45 :	à	Une dernière mise au point avec la logistique, nous permettait de confirmer ou de réajuster les priorités de production et d'expéditions pour la soirée ainsi que l'équipe de nuit. Ce recadrage en fin de journée était très important, car avec une moyenne de 25 000 circuits produits en trois équipes tous les jours, il s'agissait souvent de jongler avec les différents produits, afin de respecter au mieux les délais de livraison.
------------------	---	---

Mes collègues de travail étaient, pour 80% d'entre eux, de jeunes ingénieurs issus de la filière chimique, d'automatisme industriel ou de la filière d'ingénierie générale et PPE était leur premier emploi. Par leurs connaissances théoriques et mon expérience pratique, nous nous étions rapidement rendu compte de notre complémentarité et un enrichissement réciproque par partage de connaissances théoriques et d'expériences pratiques s'était naturellement mis en place. Cette forme de travail collaborative était rapidement devenue indispensable à la résolution de multiples problèmes de production, organisationnels et autres contraintes réglementaires. Cela nous avait permis de répondre plus efficacement à une très forte croissance ininterrompue des commandes et ainsi, de doubler notre capacité de livraison de produits finis en l'espace d'une année. C'est dans ce contexte que j'ai pu mettre en application et transmettre tout ce que j'avais appris auparavant. Cet eldorado aura duré jusqu'en mars 2001, date à laquelle les premiers signes de la crise dans la téléphonie mobile en avaient durement secoué les fabricants et particulièrement PPE, pour qui E&H signera la fin du projet d'extension qui aura dû créer 160 emplois supplémentaires. La venue sur le marché de constructeurs chinois et malaisiens, fera que plus de 90% de la fabrication des circuits imprimés pour téléphones mobiles seront fabriqués dans cette partie de l'Asie. L'agonie qui suivra sera une alternance entre des périodes passablement chargées de contrats hyper urgents et des périodes de chômage partiel. L'entreprise PPE déposera le bilan en licenciant 211 personnes le 18 mars 2002. J'avais tourné la page trois jours plus tôt en intégrant le 15 mars une formation de DESS en Intelligence des Organisations.

Bilan

Les quelques trente mois passés dans cette entreprise, m'ont essentiellement appris à progresser dans un milieu en constante évolution et à la concurrence très forte, à perfectionner ma façon de manager des hommes et des équipes constituées uniquement de femmes, à travailler en groupe, mais également à être plus efficient tout en enrichissant mes connaissances. Parallèlement j'ai également appris à travailler avec des solutions techniques et organisationnelles de dernière génération *utilisant une digitalisation importante et tendant vers le « zéro papier »*. C'est avant tout l'entreprise qui m'a laissé développer l'ensemble de mes compétences et aller au

bout de mes projets en me faisant confiance. C'est la magie du système allemand moins élitiste que le nôtre. Aboutissement d'un rêve, non pas celui de la plupart des ouvriers qui est de devenir Calife à la place du Calife, mais celui de progresser pour pouvoir partager mes connaissances avec d'autres personnes en pratiquant l'enrichissement mutuel, mais aussi passer d'un travail de simple exécutant au début de ma carrière à celui de décideur.

En résumé

Je remarque qu'une fois de plus mon expérience passée m'a toujours été très utile, mais que l'acquisition de savoirs nouveaux a également été nécessaire afin d'évoluer sereinement dans un domaine que je découvrais. La notion de « pratique mise en savoir » a, dans cette entreprise, trouvée tout son sens lorsque j'étais amené à dépanner seul, les installations de la ligne de fabrication le soir, la nuit ou le week-end, en écoutant les conseils que l'ingénieur de production me transmettait par téléphone, ou alors, que le lendemain ce dernier m'expliquait ce qui n'avait pas fonctionné et complétait ainsi mes connaissances, par une théorisation approfondie du problème. La capitalisation des savoirs était une façon d'acquérir de l'autonomie et de la confiance de la part de ses pairs. Je constatais également que la maîtrise des différents processus de fabrication, était une étape essentielle dans l'industrie de fabrication d'un produit en grande quantité et particulièrement dans un domaine de haute technologie. Lorsque les commandes inondaient l'entreprise, le personnel n'était pas assez formé et la qualité de fabrication ne pouvait pas être au rendez-vous. L'entreprise perdait de l'argent à un moment où elle aurait dû acquérir des fonds propres afin de pouvoir absorber les périodes de moindres commandes. L'opération de formation de l'ensemble du personnel et de structuration débutée courant 2000 a bien sûr porté ses fruits, mais est arrivée trop tard, le marché du circuit imprimé avait déjà migré en Asie.

Il est également intéressant de souligner que PPE France a jusqu'au mois de juillet de l'année 2000, fabriqué des circuits imprimés pour l'aérospatiale, l'automobile, et l'industrie des machines à commandes numériques, mais que la progression technique et les demandes exponentielles dans le domaine de la téléphonie mobile ont fait que tous les « petits clients » ont été laissés au site de Schopfheim, dont les lignes de production étaient plus adaptées aux petites et moyennes séries. Le site de Pulversheim, conçu pour la très grande série, avait fait ce choix technologique performant mais a aussi risqué de ne fabriquer uniquement les produits d'un seul secteur d'activité, qui, lorsque celui-ci a décliné, a été fatal pour l'entreprise.

Synthèse entre les deux entreprises

N. Schlumberger, entreprise très ancienne dans le monde de l'industrie, avec une organisation bien établie, évoluant lentement en suivant l'adaptation de la société aux fluctuations de son secteur d'activité (en 20 ans, NSC est passé d'un effectif de 1300 personnes à 650 personnes). Ses fondations reposent essentiellement sur son expérience et l'évolution permanente de ses produits, de son outil de fabrication et de sa structure. Son point faible se situe essentiellement dans le fait qu'elle n'a pas encore su restructurer certains services, comme les Études, les Méthodes, l'Administratif, ce qui coûte cher à l'entreprise, et l'empêche d'être compétitif sur des secteurs d'activité comme la sous-traitance en mécanique générale par exemple, et de ce fait de diversifier son domaine d'activité qui semble se réduire petit à petit. Néanmoins, les quelques dix-huit années que j'y ai passées, ont été riches d'enseignement sur le comportement humain, la technique, sur ma personne et ont toujours été une carte de visite reconnue et très appréciée (dans les années 70 et 80 l'école d'apprentissage NSC côtoyait l'excellence en faisant partie des 3 meilleures du département du Haut-Rhin avec la SACM et la MANURHIN).

PPE, était jeune entreprise qui aujourd'hui a disparue et dont l'organisation essayait de suivre l'évolution trop rapide du marché de la téléphonie mobile. En passant d'une organisation verticale à une organisation horizontale (un modèle proche de celle d'N.S.C.), PPE a gagné en productivité sur le long terme ce qu'elle a perdue en réactivité, un phénomène qui associé à son manque d'expérience et à de mauvais choix stratégiques entièrement misés sur les très gros volumes de fabrications, a sûrement contribué à sa propre perte. Le véritable transfert de connaissances de Schopfheim vers Pulversheim, n'a pour des raisons de concurrence tacite entre les deux sites (et de positionnement historique et hégémonique des Allemands) pas eu lieu dès l'ouverture du site français, puis a été opéré trop tardivement, lorsque le secteur d'activité allait décroissant et que les entreprises les plus faibles subissaient déjà les effets de « la loi de la nature industrielle » : la survie des entreprises les mieux structurées pour être polyvalentes et capables de s'adapter rapidement aux fluctuations du marché de masse ainsi que la conservation d'une foule de petits clients permettant d'assurer un fonds de commerce indispensable économiquement.

Ces deux entreprises représentaient l'essentiel de ma carrière professionnelle dans l'industrie, mais représentent surtout une alternance et une complémentarité perpétuelle entre la pratique et le savoir théorique. D'autres expériences comme l'irrigation de céréales et l'enrichissement des sols dans un GAEC de plus de 200 hectares ainsi que les missions de chauffeur poids lourds et de conducteur d'engins spécialisés dans les travaux publics, ont toujours été des sources d'apprentissages pour moi, tout comme les différentes missions de consultance réalisées dans des petites entreprises. Bien souvent lorsque je visite des expositions et autres événements divers, je dialogue toujours avec les exposants, les professionnels et les passionnés sur place.

Cela me permet d'entendre une foule de témoignages et d'expériences très diverses et d'apprendre quelque chose d'intéressant qui pourrait me servir plus tard dans une situation donnée. Ce principe, je l'applique en permanence en pensant que chaque personne que je rencontre a quelque chose à m'apprendre et que le moteur de l'acquisition de connaissances est avant tout la curiosité.

En observant ma manière de fonctionner, je constate que je suis plutôt quelqu'un de pragmatique, qui privilégie l'expérience, l'apprentissage par le « faire » après avoir observé un sachant. C'est John DEWEY (1859-1952) [certains ouvrages sont traduits par Joëlle ZASK, Professeure au département de philosophie de l'université Aix-Marseille, Elle étudie le pragmatisme et les enjeux politiques des théories de l'art et de la culture]⁶² qui en parle avec beaucoup de maîtrise dans ses ouvrages. Cet héritier des théories darwiniennes, était spécialisé en psychologie appliquée et en pédagogie, considéré comme un penseur majeur de la démocratie ; il a travaillé sur la démocratie participative, le pragmatisme et la politique de l'art dans la société américaine de la fin du 19^{ème} siècle à la moitié du 20^{ème} siècle en étant un travailleur acharné durant plus d'un demi-siècle. Il utilise beaucoup le concept d'« expérience » (ce terme est récurrent dans chacune de ses œuvres) et affirme que toute connaissance est issue de l'expérience ou d'une multitude d'expériences mises en commun : « *connaître, c'est faire* ». Pour l'école, il se bat contre l'apprentissage passif et dit que « *c'est en faisant que l'enfant apprend* », concept aujourd'hui au cœur de l'école MONTESSORI. Il est contre l'école autoritaire et place le maître comme un guide, aidant l'enfant à s'adapter à son contexte en utilisant ses acquis d'expérience. John DEWEY pense qu'un enfant qui a conscience qu'il apprend et travail pour le bien de tous, développe l'ordre et la discipline, parce qu'il avance aux côtés d'autres personnes qui sont à leur tour engagées dans la « *tâche commune* ». L'apprentissage n'est jamais terminé, la route se construit à fur et à mesure que l'on avance... la pensée est en évolution et en adaptation permanente en fonction de l'avancé scientifique et de la construction des savoirs. Ce qui est vrai aujourd'hui ne l'est plus forcément demain. Nos choix artistiques, notre sensibilité politique, notre morale ou tout simplement nos idées évoluent continuellement.

Pour J. DEWEY, « *penser c'est expérimenter et en vérifier les conséquences* », une hypothèse réelle ou imaginaire est testée par une action. Apprendre, s'est aussi se remettre constamment en question, admettre que ce que l'on sait aujourd'hui n'est plus forcément vrai demain, ce constat est le ciment de tout chercheur, illustré par la phrase suivante : « *Face au réel, ce qu'on croit savoir clairement offusque ce qu'on devrait savoir. Quand il se présente à la culture scientifique, l'esprit n'est jamais jeune. Il est même très vieux, car il a l'âge de ses préjugés. Accéder à la science, c'est, spirituellement, rajeunir, c'est accepter une mutation brusque qui doit contredire un passé* » - Gaston Bachelard, *La formation de l'esprit scientifique*⁶³.

⁶² ZASK Joëlle, 2015 « *Introduction à John DEWEY* » Edition La Découverte.

⁶³ Gaston Bachelard, « *La formation de l'esprit scientifique* », Edition VRIN – Collection les philosophiques, 2000.

Chapitre 9 - Nous, fantassins de la Proximité : histoires parmi d'autres

En 2016, ils étaient quatre responsables de secteur.

Il y a celui que l'on que l'on aurait pu appeler « l'Ancêtre » (MT). Ses méthodes étaient qualifiées de surannées par certains. Pourtant, elles sont encore efficaces à l'aune des expériences cumulées. Il connaissait tout le patrimoine et gérait son monde avec fermeté et doigté. Il était incontournable dans son secteur. C'était une sorte de patriarche certes, mais les pieds étaient d'argile. Au sens propre et au sens figuré. Il envisageait sa retraite et savait que cela était inéluctable. Mais il n'envisageait pas son retrait avant l'heure. Il envisageait peut-être même de poursuivre quelques temps tout en se doutant que ce ne sera pas forcément accepté. Il souhaitait faire partager son expérience et qu'elle soit reconnue. Une proposition subtile a permis de régler un retrait avant l'heure tout en le valorisant.

Il y avait et a toujours aujourd'hui celui qui est devenu « l'Ancêtre » au départ en retraite du précédent (AB). Il n'a pas le même doigté. Son approche « brut de décoffrage » est un reliquat de ses années militaires dans les « marsouins » de Vannes. Il se croit victime de machinations plus ou moins racistes. Il est complexé et peu en confiance. Il vit mal son exfiltration de son secteur au Centre-Ville à la suite de plaintes de certaines personnes de son équipe. Il considère que la manière de le déposséder a été brutale et sans véritable explication. Il n'envisage pas que c'est sa relation aux femmes qui est (peut-être) à repenser.

L'organisation n'envisage pas qu'une cabale aurait pu être orchestrée pour se débarrasser d'un empêcheur de faire juste ce qu'il faut au rythme choisi. Pourtant, il s'avère excellent connaisseur du patrimoine et plein d'idées si on le met en confiance. Ses analyses du contexte et de l'organisation sont fines. Quand nous lui faisons remarquer pourquoi il ne fait pas part de ses idées, il me répond « Vous êtes le premier à me le demander ! ». Il a besoin d'être structuré et encadré certes ; il a surtout besoin d'être reconnu. Il aime ce qu'il fait.

Il y avait celui qui est venu de l'industrie (DL). Il y a apporté son expérience de chef d'atelier « peinture ». Il a apporté aussi cette humanité que certaines personnes ont

naturellement, avec ce plus de celui qui a été éprouvé par les accidents de la vie et qui vit au quotidien avec une personne handicapée. Il a apporté aussi ses investissements auprès des « Chevaliers d'Avallon ». Il était lucide et particulièrement diplomate parce que particulièrement tolérant. Il a joué collectif et appris aux autres à jouer collectif. Il aidait les uns et les autres, en particulier en informatique pour ceux qui avaient quelques difficultés. Il était patient. Il était heureux de faire ce travail et était un médiateur né. Son empathie était appréciée ou nuancée selon le rôle que l'on occupe dans l'ordre gestionnaire. J'en avais fait mon « bras droit » et il pilotait l'essentiel des sollicitations du département en mon absence. Son départ à la retraite a laissé un vide.

Il y avait également le petit dernier qui venait aussi de l'armée où il a passé quelques années (OL). Il découvrait ce nouveau métier et ce contexte du social interculturel. D'une certaine manière, lui qui a été en Bosnie-Herzégovine, considérait que ce n'est qu'un champ de bataille comme un autre, avec ses règles, ses codes, les forces et les faiblesses du terrain de manœuvre. Il exécutait avec application les ordres. Mais, comme tout bon militaire de base, il faut que les ordres soient clairs, sans ambiguïté aucune. Quand ce n'est pas le cas, il était désorienté. Mais il a appris à interpréter et à improviser. Il est fiable. Il veut jouer collectif. Il était heureux d'avoir été recruté et de faire ce travail. Il avait plein d'idées. Il gérait sereinement son secteur. Un jour, une carence organisationnelle a fait qu'il a été redéployé (au grand dam de la Proximité) vers le département de la Maintenance pour y gérer les travaux dans les logements vacants entre deux locations.

La multiplicité des tâches à réaliser ainsi que l'augmentation de la qualité de service rendue m'a amené à réduire la taille des secteurs et à en augmenter le nombre à 6. Plusieurs recrutements internes et externes, plus ou moins pérennes ont donc suivi au sein de la Gestion Urbaine de Proximité.

Il y a eu celui qui était censé remplacer MT et DL (PX). Il travaillait pour une structure d'insertion dans les espaces verts, prestataire de service de PHCA. En intervenant sur notre patrimoine il avait appris qu'un Chargé de Secteur (CDS) partait en retraite et a postulé ce poste. Il était jeune (28 ans), bien formé, avait une très bonne culture et ouverture d'esprit. Il avait également sa propre structure en tant qu'autoentrepreneur dans l'aménagement et l'entretien des espaces verts ainsi que dans l'élagage en tant que grimpeur. Il voulait changer beaucoup de choses mais ne voulait pas d'histoires. Il ne comprenait pas les raisons tacites des décisions prises ou pas, de l'organisation, qu'il a fini par quitter au bout d'un an pour se mettre à son compte à temps complet. Il avait commencé par travailler sur le secteur Centre, puis a fait un détour sur le secteur Saint Vincent de Paul pour finalement prendre en charge le secteur Europe 1 au départ de MT en juillet 2016. Il devait gérer l'équipe des CDS en mon absence mais avait un management trop brutal au dire de certains de ses collègues de travail. Après un recadrage par la Direction, il avait fini par « jeter l'éponge » et était devenu un « passager clandestin frustré » de l'organisation. Il a fini par démissionner, pour se faire embaucher par une petite entreprise dans le

domaine de l'élagage et de l'abattage, puis se faire licencier au bout de trois mois et finalement ouvrir sa propre structure. En 2020, les dernières nouvelles disaient qu'il avait bien développé son entreprise et travaillait arduement.

Afin d'apporter une vision différente et complémentaire à l'équipe, il a été décidé d'apporter une touche féminine à l'équipe. Il fallait aussi permettre à PX de lâcher prise sur le secteur Centre et prendre en charge le secteur Europe 1 au départ de MT tout en gérant l'équipe de 4 jardiniers interne à PHCA. C'est ainsi que le choix s'est porté vers une jeune dame ayant une formation en relations clients, en gestion de personnel et sachant bricoler adroitement (VW). Des débuts prometteurs ont été suivis d'une prise d'aisances très rapide et agrémentés de multiples absences et manquements durant sa période d'essai, ce qui n'a pas permis à cette personne de s'intégrer à l'équipe, ni collégialement. Sa période d'essai n'a finalement pas été transformée en CDI.

Afin de pallier le départ de VW et d'étayer le travail de de PX sur les espaces verts, nous avons recruté un CDS avec des capacités managériales doublée d'une compétence en espaces verts pour le secteur centre (JR). Il vient d'une entreprise privée d'entretien et d'aménagement en espaces extérieurs dans laquelle il gérait une petite équipe de jardiniers. Il est calme, jeune (moins de 30 ans) et manage son équipe de façon plutôt tranquille. Il a assuré une partie du vide laissé par le départ de PX sur le secteur Europe 1 et a repris le travail sur les espaces verts, pour ensuite s'occuper du secteur Centre avant d'être affecté durablement au secteur saint Vincent de Paul. D'un bon niveau (Bac + BTS) il a tous les outils pour s'adapter rapidement et piloter l'équipe.

Parallèlement nous avons recruté un manager pour le secteur St Vincent de Paul (AB2). Elle est posée, très professionnelle, sait se faire respecter et oblige le reste de l'équipe à se remettre en question en maintenant des codes de communication moins masculins. Elle est issue d'une entreprise de nettoyage qui travaille tous les soirs pour PHCA sur le maintien en propreté du siège social. Les horaires tardifs et les interventions le samedi et parfois le dimanche ne lui permettait plus de passer suffisamment de temps avec ses 2 enfants. Ayant appris le départ d'un collègue, nous en avons discuté et je lui ai proposé de rejoindre notre équipe lors d'un contrôle de nettoyage du siège en fin de journée. L'entreprise de nettoyage a mis plus d'un an et demi à trouver une personne capable de la remplacer après avoir tout de même testé 4 personnes sur le poste.

Le successeur de PX (JMMW) a été recruté par le biais d'une agence intérim pour une durée de 3 mois avec un projet de recrutement en CDI au bout. Formé dans le domaine de la sécurité des personnes et des bâtiments, il était compétant dans beaucoup de domaines, très sûr de lui et ne reculait devant rien. Il faisait comprendre au reste de l'équipe qu'il fallait travailler en groupe pour l'intérêt de l'entreprise. Il parlait beaucoup, affichait des ambitions élevées et manageait de façon assez brutale pour PHCA. Il n'a pas été assez encadré au départ et a fini par se mettre une partie de son équipe à dos. Les autres CDS ne lui ont pas donné tous les codes de

fonctionnement internes et l'on laissé faire en se disant qu'il va se calmer tout seul ! Son sulfureux passé politique a fini par remonter à la lumière du jour par le biais des réseaux sociaux auxquels il n'a pas su couper court. La période d'essai a de fait dû être écourtée.

« *On recrute sur des savoirs faire et on congédie sur les savoir être* » (Isabelle BARTH – Professeur des Universités et chercheur en management – EM Strasbourg - « Evaluation des Soft Skill ou compétences douces »). Très souvent les compétences émotionnelles ou relationnelles ne sont pas assez prises en compte ou alors trop tardivement, laissant très peu de chances à une situation qui a dérapée, d'être rattrapée.

Entretemps, 3 contrôleurs ont été redéployés à partir d'autres services.

En tant que Contrôleur Qualité du patrimoine connaissant parfaitement l'ensemble des immeubles collectifs, il a été proposé à (JA) de monter en compétences en réduisant le nombre de contrôle sur le patrimoine et en prenant en charge le secteur des Anciennes Cités. Son histoire dans l'entreprise est un peu compliquée car issue de l'équipe gérant l'enlèvement des objets encombrants, il a été proposé à ce Camerounais d'origine, de gérer une équipe de préposés sur le secteur Saint Vincent de Paul. Après une période concluante, il a commencé petit à petit à quitter le rôle de manager de proximité et l'aspect relationnel qui en est une des pierres angulaires. Il ne sortait plus de son véhicule pour saluer ses équipes et communiquait de moins en moins avec les locataires. Plusieurs courriers de réclamations internes et externes ont amené l'organisation à le redéployer sur un poste de Contrôleur Qualité du patrimoine afin de garantir un contrôle complet avec traçabilité, des parties communes des immeubles à habitations collectives. Il est constamment pris dans des histoires qui n'arrivent à personne d'autre (problèmes de carburant, d'abandon de poste, d'agressions de la part de locataires et de loyauté envers l'entreprise...). Après une période d'un an à ce poste, durant laquelle les autres CDS ont effectué comme ils le pouvaient les contrôles des parties communes pour le service Qualité, il a fini en juin 2017 par réintégrer la Qualité pour reprendre les contrôles du patrimoine le matin et l'identification des caves individuelles l'après-midi.

C'est à un électricien de métier (JR2) issu de la Maintenance qu'il a été proposé de prendre en charge le secteur des anciennes cité à la suite du repositionnement de JA. Il avait une image un peu négative à la Maintenance, car discutait beaucoup, était à l'origine de plusieurs polémiques dans son département et était un peu pris en grippe par ses anciens collègues. Il est doué, volontaire pour progresser et augmenter sa polyvalence. Après un recadrage complet, il a intégré l'équipe des CDS de la Proximité et partage ses connaissances en électricité avec ses collègues. Il est jeune, un peu fougueux et parfois un peu superficiel, mais sait apprendre de ses erreurs. Un léger recadrage de temps à autre est cependant nécessaire afin de le maintenir dans la ligne de conduite et les valeurs de l'entreprise.

Pour le secteur Europe 2, le choix s'est porté sur un ancien collaborateur de la Proximité (AN), recruté comme agent dédié à l'enlèvement des objets encombrants en

intérim au milieu des années 2000. Puis un besoin organisationnel l'a amené à intégrer l'Équipe Volante de nettoyage des parties communes. Connaissant très bien le patrimoine, il a évolué vers un poste de « poseur de sols » pour enfin terminer son expérience comme intervenant polyvalent à la Régie. Présentant de belles compétences dans des domaines aussi divers que variés, issu de l'industrie où il avait appris le métier de mécanicien tourneur, il souhaitait évoluer. Son seul point faible venait d'un taux d'absentéisme trop élevé, point sur lequel il a fait des efforts malgré une pathologie lourde liée à un diabète élevé. Il est jovial, directe et s'adapte très facilement aux priorités du moment. Il joue collectif et a besoin d'être reconnu et soutenu. Il prend de bonnes initiatives et sait rendre compte à son N+1. Il fait souvent l'objet de raillerie de la part de ses anciens collègues de la Maintenance qui, eux sont restés emprisonnés dans leur petit confort et forcément devenu un peu jaloux du plan de carrière et de la réussite d'AN.

Le dernier recrutement pour le secteur Europe 1 (en remplacement de JMMW) date de début aout 2017 et concerne une personne (RS) très à l'aise avec la communication et les nouvelles technologies. A 40 ans, il a longtemps travaillé en intérim et possède, de fait une expérience assez large. Il a de suite trouvé une solution avec un logiciel de récolte de données et de gestion des interventions quotidiennes (KIZEO) sur des tablettes 10' afin de récolter des informations nécessaires à l'élaboration des indicateurs stratégiques mensuels. Après 3 mois d'essai, non sans petites tentatives de résistances au changement de la part des anciens, il avait intégré définitivement l'équipe en CDI. Il a évolué en voulant espionner les locataires afin de les sanctionner en cas d'entrave au règlement. Il devait rester à sa place de contrôleur de secteur et de chef d'équipe, mais voulait jouer au policier avec les jeunes qui occupent illégalement les espaces communs. Au fil des semaines et des mois, il sortait de moins en moins sur son territoire et restait à pantoufler au bureau. Une réorganisation partielle a fait que nous l'avions redéployé sur un secteur moins exigeant (Europe 2). De plus il était pris dans une affaire de tentative de déstabilisation de la Directrice du Patrimoine et avait dû être mis à pied de façon conservatoire durant 3 mois. Il était revenu avec une crédibilité proche de zéro et a fini par être licencié six mois plus tard.

En juin 2019, un redéploiement du service du Magasin : (JS), a permis de retrouver un contrôleur de secteur sur Europe 2 et d'atteindre à nouveau un effectif de 6 personnes pour contrôler l'ensemble du patrimoine de PHCA. Il en avait assez au Magasin d'être pris pour cible par une personne qui le provoquait et le poussait à sortir de ses gonds. Il est arrivé à le GUP avec son histoire et a fini par être accepté par tous, car il a su partager son expérience acquise dans une grande entreprise de nettoyage ainsi qu'en logistique, mais également ses connaissances avec le reste de l'équipe. Début 2020, il a été validé sur son poste et devra durant l'année être formé au management.

Ils ont tous un point commun : ils se considèrent comme étant aux avant-postes, en prise directe avec le « terrain » qui n'est autre que « l'armée des locataires ». Une armée en général amie et alliée, mais avec des troupes dissidentes : les « ennemis », la *cinquième colonne* comme on disait dans le temps. Les colonnes infernales des soirées

ethniques mouvementées, des lundis de saletés diverses, des après-midis de négoce tous azimuts, des journées d'incivilités quotidiennes, le personnel qui ne fait pas toujours son travail correctement. Cela fait partie de leur job que de les affronter. C'est normal et intégré.

Toutefois, il y a des alliés qui ne jouent pas toujours la même partition : ceux de l'intérieur. Ceux qui prennent parfois des décisions singulières et agissent selon eux avec constance dans le sens totalement contraire au but recherché. C'est étrange. « *Errare humanum est, perseverare diabolicum* ». La locution latine est explicite. Elle résume leur sentiment. Ils y perdent leur latin et leurs illusions. Leurs récits constituent une narration différente de la narration officielle. Ils n'ont pas encore compris que l'organisation réécrit toujours l'histoire à sa convenance. Pour de multiples raisons dont la plus essentielle reste celle de posséder simplement le pouvoir de réécrire ; le pouvoir gestionnaire, le pouvoir de définir les outils de gestion (ou d'être définis par eux ? Dans cette praxis organisationnelle, on retrouve la dissociation permanente entre une pensée centralisée, qui maîtrise la stratégie, et des exécutants qui en appliquent les enseignements tactiques.

Récits de vie de 4 acteurs de terrain

Elles sont trois employées d'immeuble, préposées au nettoyage des parties communes et un chef d'équipe. Tous les quatre se sont construit un panel de connaissances leurs permettant de s'adapter à leur environnement. Chacun a fini par accepter de briser la carapace qui s'est forgée au fil des années de travail dans un milieu pas toujours simple à appréhender, mais tous sont fiers de ce qu'ils ont produit. Tous ont en mémoire une sorte « d'immeuble Yacoubian » (en référence au livre d'Alaa EL ASWANY, Actes Sud 2007), où tous les habitants finissent par vivre ensemble tant bien que mal.

Des entretiens de 45 minutes à une heure trente, selon les personnes, réalisés sur le poste de travail en toute décontraction. Pour l'essentiel, il s'agit de personnes ayant quelques années d'anciennetés et beaucoup d'expérience vu que, pour des raisons de gestion des TMS essentiellement, PHCA ne recrute plus de nouveaux éléments sur ces métiers-là. Pour des raisons de protection des données personnelles, les noms ont été changés.

CW (préposée à l'entretien de nettoyage)

Cet entretien du 24/05/2018 matin, propose de découvrir le quotidien d'une préposée d'immeuble d'un quartier situé en QPV avec la rencontre de Mme

CW, préposée au nettoyage d'un ensemble d'immeubles de 10 entrées depuis 1997 (21 ans) situées au 42, 44, 46 rue des Trois Châteaux ; 13, 15, 17 rue de Zurich et 6, 8, 10, 12 rue de Lausanne. Elle nettoie uniquement les halls d'entrées, les sous-sols et les abords de ces 3 bâtiments en rez-de-chaussée plus 4 étages. Les paliers et la cage d'escalier étant nettoyés à tour de rôle par les locataires. Lorsqu'ils ne le font pas, elle le signale au chargé de secteur qui leur signifie un avis de contrôle et leur laisse 24 heures pour pallier ce manquement, sous peine de nettoyage par une entreprise extérieure et facturation en conséquence.

Au départ, elle habitait le quartier dans un des immeubles, situé au 46, rue des Trois Châteaux depuis 1982 puis avait déménagé au 42 de la même rue au début des années 90. Afin de couper avec son emploi, il y a 5 ans, elle a décidé de déménager dans une rue avoisinante afin de gagner en tranquillité, car les 44, 46 rue des Trois Châteaux et le 17 rue de Zurich devenaient invivable, sous l'emprise de 4 familles originaires des pays de l'Est de l'Europe (2 familles HALLI..., la famille HUS... et la famille SAKIR...). Habiter sur son lieu de travail dans un quartier difficile n'est pas chose aisée, car elle me dit qu'elle était dérangée en permanence, le soir, le weekend et les jours fériés pour toute sorte de problèmes (clés perdues dans le vide-ordures, conflit entre voisins, souillures particulières, remplaçante incapable de procéder au débouchage de la gaine de vide-ordure...). De plus, une remarque à un membre d'une famille pouvait briser des années d'entente et aboutir à se mettre toute la famille à dos, famille qui ensuite lui menait la vie dure en souillant intentionnellement et exagérément les parties communes de l'immeuble puis en téléphonant chez le bailleur pour réclamer « *que c'est sale et que la femme de ménage n'a pas nettoyé !* »

C'est une femme de forte personnalité, qui affiche un certain nombre de tatouages codifiés sur les avant-bras, retraçant une vie menée à la dure. Elle ne se laisse pas marcher sur les pieds et n'hésite pas à recadrer un locataire si les enfants souillent les parties communes ou si elle les surprend à jeter des débris par les fenêtres, ou déposer des objets encombrants. Le ton peut très vite monter et les insultes fuser. Plus tard, ils peuvent lui faire une remarque parce qu'elle prend 5 minutes pour fumer une cigarette : « *on te paie pour nettoyer, pas pour fumer !* », ou se venger en sabotant son travail. Elle signale toujours à son chargé de secteur, ce qui se passe dans les immeubles et les familles qui ne respectent pas son travail, afin qu'il les recadre. Dans certains cas, le conciliateur doit intervenir. Sa fille habitant au 42 rue des Trois Châteaux, elle sait toujours ce qui se passe dans cet ensemble d'immeuble par tissage de liens avec les locataires, alors que dans l'immeuble voisin du 13 au 17 rue de Zurich, l'omerta de quartier fait que personne ne voit et ne dit jamais rien de ce qui s'y passe !

Aujourd'hui, elle est beaucoup plus sereine et communique aisément avec une majorité de locataires, surtout les anciens. Les nouveaux locataires mettent parfois plusieurs mois avant de briser la glace. Elle se sent assez proche de plus de la moitié des locataires avec qui, ils se tutoient. Certaines familles (d'origine Kosovare par exemple) prétendent ne pas parler français ou ne pas comprendre lorsqu'elle ou le chargé de secteur, leur fait une remarque, mais en insistant un peu, le message fini par passer. Elle parle l'alsacien avec les personnes qui le comprennent. Des anciens locataires peuvent également devenir très exigeants et pénibles en téléphonant à la Proximité pour signaler n'importe quoi juste pour l'embêter comme : Mme MAU..., une ancienne préposée et sa fille (prostituée et dealer de drogue notoire) du 13 rue de Zurich au rez-de-chaussée) que Mme CW connaît depuis qu'elle habite dans le quartier. Mais des locataires pénibles il y en a pratiquement dans chaque entrée d'immeuble citant en exemple :

- Les Kosovars du rez-de-chaussée au 15 rue de Zurich, qui jettent énormément de débris par les fenêtres (ils ont été recadrés par l'agent de recouvrement).
- La famille SANA... du 10 rue de Lausanne, dont le père s'arrange toujours pour neutraliser les fermetures des accès immeubles afin de pouvoir trafiquer tranquillement dans sa cave (dépôt de plainte pour vol de courant et descente de Police prévue afin de saisir les armes et produits stupéfiants),
- La famille WOL... au 8 rue de Lausanne, dont les enfants squattent avec leurs copains dans les parties communes et le garage à vélos en commettant des dégradations, le père sous l'effet de l'alcool joue de l'accordéon à n'importe quel moment de la journée.
- La famille HALLIL... du 42 rue des Trois Châteaux dont le père et le fils récupèrent tout ce qu'ils peuvent sur des marchés aux puces, trient et jettent ce qui ne les intéresse pas aux abords des immeubles et sur les points de tri avoisinants.
- Deux familles du 6 rue de Lausanne ayant chacune 6 et 8 enfants, qui errent dans les parties communes avec leurs copains et commettent toutes sortes d'incivilités (urine, jets de débris, crachats, graffitis, tapages intempestifs...). Mme CW ne leur dit plus rien afin de ne pas se mettre en porte-à-faux par rapport à son travail au risque de devenir la cible de représailles, c'est le chargé de secteur qui gère, puis le conciliateur prend le relais quand ce dernier n'y arrive plus.

CW aime son travail et intervient avec entrain, elle s'est fait sa place et fait mine de ne pas voir ce qu'elle ne doit pas voir, par exemple : le point de

regroupement de plusieurs dealers à côté du 13 rue de Zurich (dont les membres sont régulièrement arrêtés par la police et relâchés 2 à 3 mois plus tard). Elle a l'habitude et ne souhaite pas changer de poste de travail. Finalement, elle est bien dans son job, a organisé sa vie en conséquence et sait très bien que si elle est très fatiguée un matin après une soirée festive, elle pourra se reposer ça et là tout au long de la journée. Elle sait alors que très peu de personnes remarqueront une baisse de prestation et ne lui en tiendront pas rigueur, car cela, connaissent les difficultés qu'elle rencontre au quotidien et la valeur du travail qu'elle fournit tout au long de l'année. Sa famille vit dans les immeubles avoisinant et certains membres ne sont pas toujours en adéquation avec la légalité et la production de tranquillité résidentielle. De fait, il m'est arrivé de la prévenir des risques qu'ils encourent s'ils persistent dans leurs activités et de la convaincre de jouer pleinement son rôle de grand-mère pour qu'ils rentrent dans le droit chemin. C'est aussi ça, le rôle d'un manager dans un environnement très social.

DS (préposée à l'entretien de nettoyage)

Entretien du 24/05/2018 a-m avec Mme **DS** préposée au nettoyage depuis 1999 d'une tour d'une entrée comprenant 11 étages et 59 logements, située au 1 rue de Vienne. Elle y nettoie les abords, le hall d'entrée, les sous-sols, les paliers ainsi que la cage d'escalier.

Elle a 62 ans et a commencé sa carrière dans les années 70 à l'usine : 3 ans chez JAZ à Wintzenheim dans la production horlogère, puis 5 ans chez SCHNEIDER, quelques années à la piscine communale et 2 ans dans la fabrication d'antennes, avant de travailler pour Inser-Emploi, en remplacement d'une personne de 1997 à 1999 sur la tour en question. Après 2 ans en intérim, la C... du Logement a fini par l'embaucher en CDI. À cette période, l'occupation sociale de la tour était de bien meilleure composition qu'aujourd'hui, tous les locataires se connaissaient et discutaient entre eux. Au gré des relogements suites aux multiples démolitions de ces 10 dernières années (10, 12 et 13 rue d'Amsterdam, Bel Air, Luxembourg, Florimont) représentant plus de 700 logements, l'arrivée sans accompagnement de familles socialement plus difficiles, a fini par dégrader l'occupation de la tour, ainsi que l'état des parties communes, en impactant les conditions de travail de la préposée.

Depuis quelques années, le vide-ordures n'est plus utilisé correctement et se trouve être souvent bouché par divers objets qui normalement devrait être déposés à la déchèterie. Les locataires utilisent des sacs trop grands pour pouvoir les passer dans l'avaloir de la gaine de vide-ordures et les jettent au sous-sol, au bas de l'escalier, au lieu de les déposer dans les conteneurs réservés à cet effet, lorsqu'ils ne sont pas simplement abandonnés dans la cage d'escalier. Mme DS les ouvre pour les fouiller, puis lorsqu'elle trouve un nom, le locataire

se fait recadrer par le chargé de secteur. Ces locataires-là, ne lui adressent plus la parole, mais heureusement ils ne sont pas majoritaires. Les autres lui disent au moins « Bonjour » et demandent comment ça va, même s'ils ne parlent et comprennent que très mal le français pour certains (présence de beaucoup de familles d'origine Turque et du Maghreb). Pour d'autres, plus anciens les discussions peuvent devenir plus familières, y compris dans le dialecte local.

Mme DS passe du temps dans la tour, car elle nettoie les parties communes complètes, paliers y compris des 11 étages, une prestation qui avait été rajouté il y a quelques années lorsque le débouchage des gaines de vide-ordures et les rotations de conteneurs avaient été retirés des prérogatives des femmes de ménage. Elle voit beaucoup de choses, mais ne dit pas tout, de peur de se faire agresser, tôt le matin, lorsqu'elle est toute seule. Elle recadre les jeunes qui squattent et les familles non respectueuses jusqu'à un certain point qu'elle juge acceptable, ensuite elle passe le relai au chargé de secteur. Beaucoup de souillures et d'incivilités se font le soir après 17h00, lorsqu'elle a terminé sa journée de travail et rentre chez elle. Certains jeunes attendent à l'arrière de la tour qu'elle s'en aille pour rentrer. Lorsque le chargé de secteur remplace l'intégralité des 3 gâches électriques sur les accès immeuble le matin à 9h00, elles sont cassées avant 16h00 ! Au fil des années, elle a su créer des liens avec des locataires relais (par exemple la famille HISS... du 8^{ème} étage et 3 à 4 autres anciens de la tour), qui lui racontent un peu ce qui se passe lorsqu'elle n'est pas là. Des locataires pénibles, il y en a comme partout ailleurs :

- La famille RICH... du 6^{ème} : le monsieur qui est un ancien locataire, la surveille lorsqu'elle nettoie les paliers, de peur que le sien soit oublié, ou simplement pas fait le même jour de la semaine à la même heure.
- La famille SOUL... du 4^{ème} dont le jeune fils laisse rentrer ses copains pour squatter entre le 10^{ème} et le 11^{ème} étage de la cage d'escalier ou dans le sous-sol pour trafiquer des produits stupéfiants.
- La famille TIK... du 2^{ème} qui dépose des sacs poubelles aux abords du sous-sol de peur d'y entrer. Elle nie les faits tant que l'on ne lui amène pas la preuve, ensuite elle fait la tête à la préposée.

Certains locataires lui posent des questions sur la future date de réhabilitation ou de démolition, qui a déjà été repoussée au moins 3 fois et n'est plus définie à ce jour, faute de moyens et d'accord à trouver avec un bailleur régional qui possède 2 tours identiques juste à côté. La condamnation des vide-ordures (un équipement ne correspondant plus au mode de vie actuel) avec externalisation des conteneurs, aurait dû être réalisée au cours des années 2000 et a également été abandonnée. Aujourd'hui c'est une entreprise qui débouche le vide-ordures et assure la rotation des conteneurs.

Mme DS, par manque d'un nombre important de trimestres, doit encore travailler 3 ans jusqu'à l'âge de 65 ans. Elle aura alors plus de 42 ans de travail derrière elle, mais pourra accéder à sa pleine retraite. Elle dit qu'elle ne toucherait que 730 € brut si elle s'arrêtait aujourd'hui, alors que certains locataires n'ayant jamais travaillé en toucheraient autant, ce qui la désole, d'autant qu'elle voit bien que son travail n'est plus respecté que par une part minime de locataires. Elle sait se mettre à l'abri et s'aménager des temps de repos durant la journée de travail, dans son local au sous-sol ou elle peut écouter la radio, prendre un café et fumer une cigarette. Signe que le passé nous accompagne quoique nous fassions, elle a toujours un réveil JAZ sur la petite table dans son local au sous-sol, un souvenir de de ses années passées en production dans cette usine.

NG (préposée à l'entretien de nettoyage)

Entretien du 25/05/2018 matin, avec Mme **NG**, préposée au nettoyage sur 2 ensembles d'immeubles très différents : un 1^{er} ensemble de 140 logements, d'une occupation plutôt populaire situé en centre-ville (1à 11+ 20 et 22 rue des Poilus, 1&3 rue Henry Wilhelm) et, un 2^{ème} immeuble de standing comprenant 40 logements situé en périphérie, considéré comme le fleuron de la société (le « Clos des Vignes » situé au 19 rue des Vignes).

Mme NG a commencé à travailler comme préposée d'immeuble il y a 27 ans dans le 1^{er} ensemble d'immeuble rue des Poilus. Elle avait auparavant débuté sa carrière à 14 ans, après avoir obtenu son certificat d'études comme apprenti vendeuse chez PHILDAR, un commerce de laine et produits de prêt-à-porter du centre-ville. Ensuite, elle s'est arrêtée durant 3 ans pour élever ses enfants et a intégré un logement, qu'elle occupe toujours d'ailleurs, au 22 rue des Poilus.

Le responsable de la Proximité de l'époque, Monsieur AnRO..., cherchait quelqu'un pour remplacer la femme de ménage qui travaillait sur cet ensemble de 3 immeubles alors à l'état quasi neuf et devait se faire opérer d'un canal carpien. C'est en faisant du « porte à porte » (une méthode de recrutement bien étrange !), qu'il a proposé ce poste à mi-temps à Mme NG, qui a fini par accepter. Son organisation familiale, lui permettait alors de compléter cet emploi à temps partiel par une activité de manège chez des particulier, le soir, par le biais des « Chèques emploi services ». Cela a duré plus de 10 ans, jusqu'au jour où je lui ai proposé de travailler à temps plein pour PHCA en prenant, au Clos de Vignes le poste de Mme NaOB... qui était démissionnaire dans le but d'ouvrir son propre institut de soins en esthétique. Depuis, elle travaille sur la rue des Poilus le matin et sur le Clos des Vignes l'après-midi, deux immeubles qui ne s'organisent pas de la même façon.

Il s'agit de deux immeubles au fonctionnement bien différents, mais avec des problèmes qui se rejoignent. On y traite la même chose, mais à une échelle différente, dans un environnement aux antipodes et des niveaux de tolérance qui s'entrecroisent.

Dans l'un elle est considérée comme la femme de ménage qui nettoie les parties communes. Dans l'autre, elle y est considérée comme une concierge, une confidente, une personne de confiance faisant partie à part entière de la vie de l'immeuble. Dans le 1^{er}, les habitants ne remarquent pas tout de suite son absence, ils remarquent que les fréquences de nettoyage s'espacent par le personnel de remplacement et que la propreté des parties communes est de moindre qualité. Dans le second, les résidents savent qu'elle est en vacances et attendent son retour. Ce n'est pas une question de communication, mais une question d'intérêts portés à leur environnement.

Le premier ensemble rue des Poilus est composé de 3 bâtiments de 6 étages avec ascenseur, situés à la limite de l'hyper-centre : « *il y a un peu de verdure, du stationnement, on a l'impression d'être en ville sans être en ville* » me dit-elle. La préposée y nettoie les entrées immeubles, l'ascenseur, les parties communes des sous-sols et les abords avec les parkings. Ce sont les locataires qui nettoient à tour de rôle leurs paliers suivant le calendrier de nettoyage affiché. Autre fois bien occupé socialement par une population choisie, cet ensemble locatif a également vu son occupation changer il y a 5 à 6 ans, avec l'arrivée de personnes issues des quartiers difficiles en cours de réaménagement. L'état des parties communes c'est un peu dégradé, les paliers sont moins souvent nettoyés, les enfants jouent davantage dans les parties communes, les locataires se parlent moins, des petits conflits apparaissent. L'arrivée des populations d'origine africaines et antillaises a amenée d'autres formes d'in-tranquillité : portes qui claquent, vie tribale et sur-occupation des logements, musiques envahissantes, odeurs de cuisines dans les couloirs de distribution, jeunes enfants livrés à eux-mêmes dans les parties communes à longueur de temps. A la première remarque sans effets, elle prévient son chargé de secteur qui prend le relais et intervient pour remettre de l'ordre.

Mme NG a un principe, elle ne laisse rien passer, va directement voir les locataires et leurs rappelle les règles de bon fonctionnement en habitat collectif en cas de défaillance dans le nettoyage ou de débordement comportemental. Elle est assez directe et respectée. Faut dire qu'elle gère en partie l'association « Quartier Nord » une organisation qui prend en charge les enfants du quartier après l'école afin qu'ils ne traînent pas dans les rues ou les entrées et leurs apporte une aide aux devoirs en plus des activités ludiques le mercredi après-midi. Elle est trésorière depuis 25 ans dans cette structure qui, habituellement accueille 25 enfants et jusqu'à 60 durant l'été. Avec les locataires d'origine étrangère (Turques et des pays de l'est) qui ne comprennent pas toujours bien la

langue française, elle communique par gestes, en mimant le nettoyage du palier et en montrant le numéro du logement sur le calendrier de nettoyage affiché au mur. Dans la majeure partie des cas, ils finissent par comprendre. Il n'y a que pour les réfractaires, qu'elle fait appel à son chargé de secteur qui fera un contrôle de palier officiel avec un avis de passage et une facturation du nettoyage en cas de défaillance le lendemain. Elle sait tout ce qui se passe dans les immeubles en s'appuyant sur des locataires-relais avec lesquels elle a tissé des liens. Elle regrette que les locataires de cet ensemble d'immeubles soient individualistes, se parlent très peu et sont plutôt consommateurs de leur cadre de vie au lieu d'y être des acteurs. Malgré les propositions et l'accompagnement de la part du bailleur, ils n'organisent pas de « fête des voisins », personne ne voulant s'investir et faire quoi que ce soit.

L'après-midi, au Clos des Vignes, c'est une autre musique, il s'agit d'un bâtiment tout en grès des Vosges de 40 logements, plutôt de standing, construit au tout début du siècle dernier (1910), pourvu de grands logements de confort, de caves, de garages, de greniers, le tout dans un parc arboré de 2 hectares totalement clôturé. Il abritait la cité de l'enfance, avant d'être racheté et réorganisé en logements par PHCA en 1996. Un incendie l'a ravagé en 2009, puis il a été remis à neuf et rendu à la location en 2011. La préposée y nettoie l'intégralité des parties communes et des locaux techniques. Les résidents y sont triés sur le volet et forment une espèce de grande famille, ou tout le monde se connaît et se côtoie. Les signes d'incivilité y sont rares, très vite identifiés et rapidement réprimandés. Il y en a comme partout, des problèmes de stationnement, des petits dépôts d'encombrants, des enfants qui jouent dans les parties communes, mais à moindre échelle, de façon plus feutrée. Un petit graffiti prend tout de suite toute une ampleur importante et doit être enlevé rapidement « *on n'est pas à la ZUP ici* » me dit-on parfois ! En général les locataires en parlent à la femme de ménage, qu'ils considèrent comme une concierge, lui signalent les faits en toute confiance et la laissent agir. Elle essaie de trouver une solution et n'envoie le chargé de secteur qu'en dernier recours, ce qu'ils vivraient comme une trahison si elle le faisait tout de suite. Le niveau de tolérance y est beaucoup plus bas que dans un quartier populaire. Les résidents s'impliquent dans la vie de leur immeuble en respectant le travail effectué par la préposée, en essayant de préserver ce cadre exceptionnel, ce côté « communauté privilégiée », en organisant une grande « fête des voisins » sur le parvis tous les ans.

C'est avec beaucoup d'humour que Mme NG me parle de cette résidence haut de gamme en évoquant ce footballeur professionnel qui prend sa voiture pour aller jeter son sac poubelles dans les conteneurs situés à 100 mètres ou ce locataire qui gare son gros 4x4 sur les places réservées aux PMR et qui ne comprend pas pourquoi il se fait recadrer à chaque fois qu'il récidive. Elle ne se gêne pas pour recadrer des nouveaux locataires qui, maniaques et issues d'un

pavillon individuel, ne comprennent pas toujours la vie en collectivité et les temps de réactivité d'un organisme comme PHCA.

À bientôt 50 ans, elle est très contente de son travail qu'elle pense conserver jusqu'à la retraite, même si elle constate que dans le centre-ville les conditions de travail se durcissent des suites du relogement d'un nombre important de familles à problèmes.

MT (chef d'équipe)

Mon intention était aussi de rencontrer un manager de niveau intermédiaire pour avoir un point de vue sur la spécificité de ce métier que beaucoup de préposés envie sans en connaître toutes les difficultés liées à la pression des Directions et Chefs de Département ou Chefs de Services. Un métier où l'on alterne entre « les mains dans le cambouis » et l'administratif de premier niveau. Le choix s'est naturellement porté sur MT, qui déménagera au courant du mois de février 2019 de la cité Florimont vers un nouveau logement dans un immeuble tous neuf. MT, un ancien chef d'équipe chez PHCA, mais aussi une vie de presque 40 années passée comme locataire dans le QPV « Bel Air – Florimont ».

Aujourd'hui en retraite, MT est plus serein, il raconte sa vie avec plus de facilité et de recul que lorsqu'il était encore en activité. Depuis le 16 octobre 2018, il a à sa disposition un appareil photos pour pouvoir me transmettre les images qui ont marquées sa vie de locataire et de chef d'équipe chez PHCA. Il met du temps à choisir les photographies qui ont jalonné sa vie (pourquoi tel endroit plutôt qu'un autre...). Il a déménagé au courant du mois de mars 2019 vers la rue du Hêtre à Wintzenheim, un bâtiment tout neuf construit dans le cadre de la NPRU et qui hébergera 50 % de familles issues du quartier Florimont, qui est voué à la démolition.

Rendez-vous est pris à la bibliothèque universitaire le 6 mars 2019 pour une restitution des photos et une discussion autour de son parcours.

MT me restitue 82 photos prises sur l'ensemble du patrimoine de PHCA et m'explique que ce sont des endroits qui ont marqué son parcours professionnel de par leur occupation spécifique, l'attachement au personnel qui y travaillait, la particularité architecturale ou, la diversité d'implantation entre les QPV et le reste de la ville. Tous les quartiers sont concernés, retraçant ainsi la période où il était le seul contrôleur sur un patrimoine moins développé et les périodes plus récentes où ils étaient 2, 3, puis 4 et 5 chargés de secteurs. Aujourd'hui ils sont à 6 ce qui le fait rire ! Les 82 photos ont été classées et nommées par adresses. J'y ai rajouté des photos du Clos des Vignes, du nouveau bâtiment d'habitation de MT à Wintzenheim et de Bel Air avant déconstruction. Tous ses immeubles, ils les avaient parcourus maintes fois durant des années. Il se tait quelques secondes et commence à me raconter sa vie, chose rare durant les années de travail.

C'est en 1972 que MT vient en France pour travailler chez Peugeot à Mulhouse comme soudeur-métallier. Durant les années 74 et 75 il commence à fréquenter le « Quartier Munster », autrefois le nom du quartier Florimont. Un quartier « chaud » très populaire, alors surnommé « Chicago » par les résidents et habité par des militaires, des vanniers ainsi que des gitans. Ce sont ses copains qui l'emmenaient là-bas. Il viendra dans la ville du chef-lieu d'arrondissement pour travailler respectivement chez « BECKER France » à Wintzenheim ainsi qu'au Col Du Bonhomme, dans une entreprise de fabrication de pistons destinés à l'industrie automobile, dans le nettoyage, chez « HUSSON » à Lapoutroie comme soudeur, pour enfin être recruté par un bailleur social du centre-Alsace en 1988 comme gardien d'immeuble au 81-83 rue de Munster devenu par la suite 2 et 4 rue des Dahlias, immeuble qu'il connaissait très bien car il y habitait.

A la fin des années 50, Florimont était un quartier luxueux, propre doté de la seule aire de lavage de tapis de la région. Les logements étaient grands, dotés de chauffage individuels au bois ou au fioul et de baignoires à sabots.

Toutes les familles se connaissaient. Plus tard, en 1988, une opération d'amélioration de qualité de service dans le cadre des « renouvellements de quartiers », Florimont a évolué : agrandissement des logements, mise en place de chauffages individuels au gaz, grandes baignoires, condamnation des caves...). 6 personnes y travaillaient dans le nettoyage des abords d'immeubles en plus des femmes de ménages qui effectuaient le maintien en propreté des cages d'escaliers et des halls d'entrée. Il était cité en exemple dans la presse et beaucoup de personnalités venaient le visiter, mais les charges étaient élevées. Par la suite, la diminution du nombre d'intervenants sur ce quartier était devenue indispensable à la maîtrise des charges locatives et ainsi pouvoir maintenir un niveau d'occupation correcte. Les 10 dernières années, les effectifs étaient de 2 agents de proximité pour le maintien en propreté de l'extérieur, le nettoyage et la rotation des conteneurs.

De 1988 à 1992, MT va travailler avec le « grand Michel » qui était chef d'équipe, mais qui savait très peu lire et pas écrire. Ce sera MT qui lui fera ses rapports. MT empruntait le camion des jardiniers pour vider les objets encombrants dans les caves 2 à 3 fois par semaine. Plus tard le grand Michel sera mis sous tutelle d'AnBOI..., avec El.HO... dans le service de « états des lieux » pour que l'un surveille l'autre, les deux ayant quelques « faits non en adéquation avec les règles de fonctionnement de l'entreprise » à faire oublier. C'est aussi à cette époque-là, que la CDL embauchera toute une équipe de « BODEIN » (le petit MB, AB, JB, PB...) afin qu'ils travaillent un peu au lieu de déranger continuellement la quiétude du voisinage en se chamaillant régulièrement dans la rue. Le but était de les faire travailler plutôt que de les laisser dans l'oisiveté à organiser des bagarres pour régler des contentieux familiaux, parfois en suspens depuis très longtemps.

AnBOI... était le responsable du service Proximité.

En 1992, la CDL décida d'ouvrir une antenne de quartier dans la ZUP au 7 rue de Genève, un endroit emprunt à des occupations illégales par des perturbateurs, des combats de chiens dans la rue, des trafics en tous genres et des règlements de comptes. Cette antenne de quartier hébergera aussi une antenne de mairie et des assistantes sociales. M.Thabti sera accompagné dans cette mission de RoAN..., IsTU... et ThRI... La direction de la CDL leur promettait de ne pas tenir plus de 6 mois dans cet endroit malfamé et pourtant, ils y sont restés 10 ans jusqu'en 2002 ! A cette date, une opération ANRU allait couper dans les 2 barres d'immeubles de la rue de Genève et de l'avenue de Rome. Le 7 rue de Genève était voué à la démolition pour laisser passer la future rue de Lausanne et la construction achevée du nouveau siège sociale de la CDL allait centraliser les 2 offices municipaux (SIC... et DIC...), 2 SEM (société d'économie mixte) ainsi que les effectifs de la Proximité au siège sociale de l'entreprise afin de mieux les intégrer au reste des effectifs. C'est aussi à cette date que RoAN..., le chef de la Proximité pris sa retraite et ThRI... commençait à accumuler les problèmes. C'était aussi la fin d'une ère avec un RoAN... qui chassait beaucoup afin de vendre des lapins et autres gibiers à beaucoup de personnes de l'entreprise.

MT se retrouva seul chef d'équipe avec 2 autre contrôleurs : AB (contrôleur sur le secteur Saint Vincent de Paul et concierge à mi-temps au Surf) et FrJA... (Contrôleur sur le secteur de la rue d'Amsterdam, des 390 logements et affecté à la partie administrative de terrain du service – courriers, affichages, tableaux de présence – et ancien responsable des peintres) sous la responsabilité de RoG..., un chef d'équipe « Espaces Verts » qui n'y connaissait pas grand-chose à la Proximité. Le tout était sous la responsabilité de DiCO... le Chef de Département de la Régie qui était copain avec RoG... au point qu'ils se téléphonaient mutuellement le soir, prétextant un incendie dans les locaux à poubelles pour justifier auprès de leurs épouses de devoir sortir en intervention. Ils se retrouvaient dans les bars de la ville.

Il est évident que c'était MT qui, contrôlait toutes les femmes de ménages, menait le service Proximité à sa guise et RoG fini par lâcher le contrôle du service. En 2003 et 2004 la direction de la CDL, conscient des enjeux pour un service de terrain en prise directe avec tant de locataires, prit aussi la décision de recruter un Responsable pour la Proximité sur un niveau de formation plus élevé, à Bac + 5, avec une expérience organisationnelle ainsi que dans le management, cela se concrétisa en 2004.

En mars 2019, les 30 dernières familles sur un total de 220 habitants à Florimont devaient être déménagées et pour beaucoup d'entre elles, c'est un déchirement. MT, qui y habitait depuis 38 ans, m'expliquait qu'il y était bien, qu'il connaissait tout le monde, qu'il y était très apprécié et respecté, qu'ils se retrouvait plusieurs fois par semaine, « de l'autre côté du mur d'enceinte du

parking » au Café de la Forge avec d'autres résidents ayant déménagé de ce quartier. Certaines familles lui ont demandé où il allait, « nous souhaitons déménager dans un logement dans le même bâtiment que vous ! ». Cela n'est pas forcément possible car la politique de peuplement de PHCA ne met pas forcément plus de 50% de personnes de Florimont dans un même immeuble afin d'éviter les phénomènes de concentration dans un même bâtiment.

Le 20 mars la société MMS, en charge des déménagements des familles de Florimont qui n'ont pas d'autres solutions, est venue pour transporter les affaires de la famille de MT vers le nouveau logement situé à quelques centaines de mètres de là, 74 rue du Hêtre à Wintzenheim. Il m'expliquait que depuis le début du mois de mars, il triait, rangeait et sélectionnait avec son épouse, ce qui va être déménagé et ce qui ne le sera pas. Après plus de 38 années passées dans le même logement avec sa famille, il est conscient qu'ils sont en train de trier et de ranger toute leur vie, qu'une page se tournait et que bientôt il ne verra plus l'immeuble et le quartier où ont grandi ses enfants. Un nouveau logement dans un immeuble tout neuf, c'est bien, mais ça n'a pas d'âme !

Ces 4 récits de vie nous ont donné un aperçu de la vision d'un environnement par des personnes résidant et employées par PHCA. C'est donc naturellement qu'un entretien avec une famille ayant une vision d'un simple locataire a été mené.

Récit de vie d'un parcours résidentiel typique – La famille de PaMi...

« Du Palais Royal au petit éco-quartier rue de Lisbonne-Berlin-Paris ». Entretien réalisé le 17 avril 2019 à 17h00.

PaMi..., un personnage d'un mètre quatre-vingt-dix et environ cent kilos, a fait son apprentissage à Charleville-Mézières et travaillait pour une entreprise qui traitait des chantiers en Alsace. Il est venu dans cette région en 1986 pour suivre des chantiers de construction, a rencontré son épouse dans sa ville d'habitation et y est resté. Il a soixante ans cette année et travaille depuis 32 ans chez CLB à Wettolsheim, une entreprise qui construit des bâtiments de toute sorte (ex : extension Sud d'un hôpital). Il s'occupe du suivi des chantiers sur le grand Est. En 1988, il habitait avec son épouse rue des Moulins, dans une très vieille et petite maison sans confort, qui a été détruite depuis. En juin 1989, ils ont emménagé au rez-de-chaussée du 9 avenue de Rome dans un T2 (le Palais Royal avant réhabilitation). Il était temps qu'ils accèdent aux équipements de confort d'un logement dans un immeuble moderne car Madame était enceinte de leur 1^{er} enfant et devait accoucher en septembre. A cette époque, il y avait du respect entre les locataires, les résidents veillaient à ne pas souiller les parties communes et discutaient beaucoup entre eux. Les parties communes restaient propres et chacun assurait son tour de nettoyage sans discuter. L'exemple d'une

locataire qui habitait dans les étages du dessus témoigne d'une attention particulière dans le logement et la cage d'escalier, pour ne pas faire de bruit avec ses chaussures à talons. Personne ne l'entendait jusqu'à ce qu'elle fût sur le trottoir, ou le bruit des talons résonnaient jusqu'à son véhicule.

Ils sont restés 6 ans dans ce logement du 9 avenue de Rome, le temps d'avoir un 2^{ème} enfant et de demander au bailleur de la ville un appartement plus grand, un T5 qu'ils ont obtenu en 1995, à l'arrivée du 3^{ème} enfant. Ce logement était situé au 6^{ème} étage du 11 rue de Genève (toujours dans le même ensemble d'immeuble mais de l'autre côté). Là, les choses avaient changé, il y avait un jeune qui trafiquait dans le hall d'immeuble et PaMi, d'un physique très impressionnant, lui a interdit de dealer entre 7h00 et 22h00, pour que ses enfants ne voient pas ça ! Dans ce genre de quartier, le respect se gagne et s'entretient. PaMi les laissait trafiquer tant qu'ils ne l'embataient pas lui et sa famille. Il faisait en sorte que la cage d'escalier reste propre et les locataires puissent y vivre dans le calme. Un soir, il a dû intervenir et corriger un voisin qui n'arrêtait pas de frapper sa femme. La police n'avait plus qu'à interpellé le monsieur en question, en remerciant PaMi pour son intervention. Il me raconte qu'il y avait toujours une forme de respect entre la police et les habitants, les gens assumaient leurs actes lorsqu'ils commettaient un délit. Petit à petit, la situation se dégradait et un soir des jeunes voulaient mettre le feu à sa voiture. PaMi est sorti avec un bidon d'essence et un briquet, les 5 voitures des jeunes en question ont brûlé et plus personne ne lui a plus jamais cherché d'histoire dans le quartier.

Puis, c'est le quartier qui commençait à se dégrader (augmentation de la délinquance, combats de chiens de type molossoïde en bas du 7 rue de Genève, insécurité grandissante...) et le programme de rénovation urbaine ANRU était mis en place. En 2003-2004 le Palais Royal était transformé et rénové : coupure dans les 2 barres d'immeuble, passage d'une nouvelle rue, isolation des immeubles, rénovation des logements et des parties communes, privatisation en dur des caves, privatisation des espaces en rez-de-jardin. PM me raconte que toutes les origines arrivaient à vivre ensemble, magrébins, asiatiques, serbes, croates, bosniaques, kosovars, même s'il y avait beaucoup plus de difficultés avec les personnes d'origine roumaine, qui ne respectaient pas grand-chose.

C'est ainsi que la famille de PaMi, entre-temps devenue locataire référent, a emménagé dans un logement en rez-de-jardin, 2 entrées plus loin au 13 rue de Genève. Un logement très bien agencé, avec une grande terrasse et un petit jardinet situé dans l'angle du bâtiment. PaMi faisait toujours en sorte qu'il n'y avait pas d'occupation illégale dans le hall d'immeuble. Hélas les occupants des 7 étages au-dessus ne voyaient pas la chose de la même façon et la famille de PaMi devait tous les jours ramasser toute sorte de débris et autres objets qui atterrisaient dans leur espace privatif. Nourriture, épiluchures, mouchoirs, couches, cigarettes, coton tiges, petit électroménager... risquaient de leurs

tomber sur la tête et ce, malgré les courriers de rappel au règlement émis par le bailleur. Ce genre de comportement est typiques des personnes qui habitent dans les étages du dessus et en quelque sorte, sont un peu jaloux de cet espace privatif réservés aux locataires du rez-de-chaussée et qu'ils n'ont pas pour eux (il y avait pourtant des espaces collectifs réservés aux logements en étages).

Un jour, à la suite de la chute d'un robot ménager, PaMi en a eu assez et a construit une petite charpente recouverte de tuiles au-dessus de la terrasse pour ne plus risquer d'être blessé lorsqu'il profite de cet espace extérieur. Par soucis d'équité, PHCA ne pouvait lui laisser cette construction et lui a demandé de la retirer. Devant la situation de refus très bien argumentée, une proposition de relogement lui a été faite dans un logement intermédiaire tout neuf, d'un petit éco-quartier situé à l'angle de l'avenue de Paris et de la rue de Berlin en 2015. C'était aussi une façon de remercier cette famille qui, en collaboration avec PHCA avait participé à plusieurs concours de l'ANRU pour promouvoir l'image du quartier Europe en cours de transformation et ont de fait toujours été écouté.

Avec ce changement de logement, c'est une autre vie qui débute à 300 mètres de la rue de Genève, dans un environnement calme et un peu à l'écart. Au bout de 15 jours, ils voulaient retourner rue de Genève, car leur nouvel environnement était trop calme. ! Il ne s'y passait rien ! Il n'y avait pas de vie dans la rue. Finalement ils se sont habitués au calme, surtout avec l'arrivés de quelques autres locataires de leur ancien quartier. Ce petit ensemble de 24 logements intermédiaires, forme un petit village dans le quartier Europe où chacun participe à tour de rôle au nettoyage des espaces extérieurs. Il me dit que dans ce logement, il se sent chez lui et que « chez soi, chacun redevient soi-même ». Il est fier que chacun de ses 4 enfants travaille, la dernière ayant quitté le nid familial au début du mois !

Ils ont toujours été considérés comme des locataires-relais au sein de la rue de Genève, des personnes sur qui on pouvait compter pour savoir ce qui se passait le soir et le WE dans les parties communes et les environs du Palais Royal. Ils ont habité 3 logements dans le Palais Royal et ont demandé à déménager dans un pavillon accolé de l'Eco-quartier avenue de Paris – Berlin – Lisbonne. C'est un parcours résidentiel bien mérité au sein du patrimoine de PHCA, même si parfois ils devaient également être recadrés de temps à autres pour avoir pris trop de libertés par rapport au règlement.

Aujourd'hui PaMi est serein, mais regrette le temps où il y avait beaucoup plus de monde de PHCA sur le terrain, pour assurer de la présence et cadrer les dérives. Un jour, il faudra réorganiser la présence terrain avec un système de gardiens d'immeuble comme dans les autres OPH. Il rit et termine en disant : « même les réparations ne suivent plus, quand le Multiservice met 2 mois et demi pour réparer un volet roulant ! ».

Restitution de données de terrain

Discussion avec les préposés sur l'impression de familiarité rompue avec les locataires.

Durant notre semaine de congé du 22 au 25 mai 2018, nous avons pratiqué des enquêtes de terrain auprès des préposés, afin de récolter des informations sur leur perception de la relation qu'ils entretiennent avec les locataires et leur environnement de travail. Le terme de « familiarité » avec les locataires est très relatif suivant les endroits et les personnes. Les préposées de PHCA nouent des liens avec les locataires de façon assez facile, car elles effectuent des missions longues sur un immeuble ou un groupe d'immeubles et passent un temps plus ou moins long dans les parties communes, au contact des locataires de passage. Certains locataires sont respectueux, sympathiques, bienveillants, et n'hésitent pas à engager des relations amicales avec le personnel. D'autres sont plus distants, pour certains très distants, et pour peu d'entre eux carrément irrespectueux, voir dominateurs (une plainte adressée à la Direction de leur part suffit à la mise en place d'une chaîne de suspicion-vérification-remontrance-sanction). En cas de réclamation, le doute ira toujours en défaveur du salarié qui vit dans un état de « pseudo peur de dénonciation ». Nous remarquons bien sur le terrain, que les propos des locataires sont souvent exagérés. A force, les salariés en prise avec les locataires ne se sentent plus soutenus dans leur mission.

Pour les intérimaires en remplacement du personnel PHCA, les relations avec les locataires sont différentes, car ils sont sur des temps d'intervention beaucoup plus courts (en moyenne 8h / semaine ce qui équivaut à 23% par rapport à un temps complet). En outre, la loi dans le domaine de l'insertion et les limites de 750h par an, leur laisse beaucoup moins de temps pour tisser des liens avec les locataires. Pourtant il reste des similitudes car une majorité d'entre eux sont issus du quartier dans lequel ils travaillent et bien souvent ils y vivent. Le passage par un poste temporaire en intérim est de fait vu comme une première étape d'accès à l'emploi, que ce soit par eux-mêmes ou par les résidents des immeubles dans lesquels ils interviennent. Les anciennes préposées savent y faire et tissent des liens personnels avec une minorité de locataires qui n'hésitent pas à les faire rentrer chez eux pour prendre un café et partager un moment de convivialité.

PB, une préposée d'une tour de 11 étages et 59 logements (rue d'Amsterdam) a vu son hall d'entrée décoré et parsemé de petits cadeaux et d'attentions le dernier jour de

travail avant qu'elle ne prenne sa retraite en 2018. Toujours souriante, cette ancienne vendeuse dans un petit supermarché de la ville était très consciencieuse dans son travail et très appréciée par les résidents de l'immeuble dont elle avait la charge.

Une autre préposée (ZoKO) dans un ensemble de bâtiments majoritairement occupés par des personnes âgées, recevait régulièrement du chocolat et autres petits présents de la part de locataires à qui elle rendait de menus services. Dans ce genre d'immeuble, la préposée représente bien plus que la simple personne qui vient faire le ménage, c'est parfois la seule personne rencontrée dans la journée pour des personnes seules. A son départ à la retraite, sa remplaçante était tout aussi bien accueillie. Cette dernière a hélas été remplacée par une personne intérimaire dotée d'un temps de présence beaucoup moins important dans un but de maîtrise des charges locatives. Une impression de familiarité rompue pour des raisons purement économiques et organisationnelles devant les difficultés à maintenir en bonne santé ce genre de personnel sur leur poste de travail jusqu'à la fin, les gestes répétitifs favorisant l'accumulation de TMS (troubles-musculo-squelettiques).

L'évolution sociétale fait que l'individualisme grandissant agit également sur les relations entre le personnel et les locataires qui pour certains, discutent avec des membres de réseau sociaux très éloignés géographiquement mais ne connaissent même pas le monsieur qui effectue la rotation de la poubelle sous le vide-ordures ou la dame qui nettoie les parties communes ! Il y aura toujours des liens entre les deux parties, mais ils sont plus distants.

Préparation et formation des travailleurs à ces approches au-delà de leur métier.

Dans un premier temps je constate, que les travailleurs de 1^{er} niveau (préposés d'immeubles, agents de salubrité, ouvriers de maintenance...) sont les moins bien préparés à cet exercice difficile consistant à travailler dans un environnement continuellement en prise avec des locataires exigeants et souvent irrespectueux. Ils s'adaptent comme ils le peuvent, grâce à leur histoire de vie, à leur expérience et à l'appui des chargés de secteur, afin de pouvoir évoluer dans un environnement qui pourrait sembler hostile au commun des mortels. Ils sont des éponges à émotions durant la journée de travail pour certains. Il y a peu de formation. Une formation sur l'utilisation des produits de nettoyage à chaque changement de fournisseur au gré du renouvellement des marchés publiques, une formation sur les « gestes et postures de travail », afin d'être en conformité avec les préconisations de la médecine du travail et ainsi éviter au maximum les accidents du travail. Les agents de terrains et femmes de ménages ne sont pas préparées à la « relation avec le client » ils se construisent leur savoir eux-mêmes et s'adaptent tant bien que mal à toutes les situations auxquelles ils

sont confrontés. Ceci est fort dommageable car des personnels bien formés sont des personnels mieux armés face à l'adversité.

Ainsi, à la suite de l'intervention du GIR le 20 mai 2019, 11 objectifs ont été traités par les forces de l'ordre sur le patrimoine de PHCA. La semaine qui suit, le climat était très tendu dans le quartier Europe. Deux agents de terrain se sont fait prendre à partie en assurant leurs fonctions de nettoyage du secteur. Dans la tour du 23 av de Rome, 5 à 6 jeunes occupent le 14^{ème} et dernier étage de la tour et provoquent le gardien d'immeuble en lui souillant les parties communes (jet de sodas sur le sol, jet de nourriture dans les ascenseurs, insultes, urine dans les couloirs). La 1^{ère} semaine de juin, ils se sont mis en congé car ils demandent à changer de quartier. L'accalmie qui a suivi et l'organisation de terrain en binôme avec la personne en intérim ont stabilisé la situation : fin juillet 2019 les 2 protagonistes souhaitaient rester sur leur poste de travail. Il va de soi que ces métiers cadrent très bien pour cette frange de la population souvent dépourvu de formation diplômante et ne sachant pas faire grand-chose d'autre. Ses personnes sont fragiles et ont du mal à faire la différence entre « être pris à partie » et « être agressé ». Il conviendrait de les former à la gestion des incivilités, la gestion des conflits. Nous avons rédigé un rapport sur les problèmes de sécurité traitant de ce sujet et l'ai présenté au CODIR du 7 juin 2019.

Les intervenants de 2^{ème} niveau (chargés de secteurs, secrétariat, managers...) sont, pour la plupart, formés à la gestion de conflits, ou plus précisément, à la gestion du « *comment éviter un conflit à chaque sollicitation* ». Ils peuvent faire l'objet, parfois plusieurs fois par jour, de pressions issues de sphères extérieures à l'organisation.

Par exemple un locataire n'obtenant pas gain de cause menace souvent d'aller se plaindre à la mairie dans l'espoir qu'une instruction de la mairie oblige le bailleur à revoir sa position. Un exercice périlleux pour chacun d'entre nous car nous savons bien que chaque « note du maire » engendre une recherche de solution ainsi qu'une réponse immédiate, une charge émotionnelle et de travail supplémentaire. Par exemple, les chargés de secteurs doivent ainsi constamment faire attention à « rester à leur place », ne pas dévier de leur mission, éviter de faire du zèle et uniquement se conformer à faire respecter le règlement dans un environnement donné.

Plusieurs chargés de secteurs ont fait l'expérience d'avoir voulu « jouer » au policier ou au justicier dans le quartier Europe.

JMMW a un jour été pris à partie dans le sous-sol du 1, rue de Neuchâtel par une trentaine de jeunes, qui n'appréciait pas du tout qu'il joue au dur en racontant qu'il travaille dans la sécurité, qu'il connaît du monde dans la Police et qu'il n'a peur de personne. Il a sérieusement été questionné sur ses missions, s'est pris quelques coups et a finalement été relâché lorsqu'il avait prouvé qu'il ne représentait aucune menace pour l'économie du quartier. Il ne m'en a jamais parlé. Le 2^{ème} qui a voulu jouer au justicier c'est RaSC qui a carrément voulu prendre la place de la Police en disant qu'il voulait poser des micros et des caméras dans le quartier. Un après-midi rue des Trois Châteaux, il s'est fait totalement fouiller ainsi que son véhicule. Il m'avait raconté une

sombre histoire de problème de voisinage dont il a été le témoin et dont il a été pris à partie sans aller dans les détails.

Ces 2 faits m'ont été racontés plusieurs mois plus tard, lorsque ses 2 personnes étaient hors circuit chez nous. Dans ce métier de terrain, il est important de savoir rester à sa place de bailleur social au service des locataires en étant discret la plupart du temps et surtout être strictement muet sur le travail d'observation effectué en sous-marin pour identifier les déviances sociétales.

Mais les « sources de tension » peuvent aussi provenir de services annexes de l'organisation car le maintien en propreté des parties communes est une chose qui est aléatoire, dont l'évaluation reste quelque chose de subjectif, adossée à l'appréciation de chacun mais très fluctuant d'un immeuble à l'autre en fonction de l'occupation et de l'environnement. Par exemple, un immeuble étant situé dans un quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV) avec des situations d'in tranquillité plus importantes et plus fréquentes, bénéficiera d'un niveau de tolérance plus élevé qu'un même immeuble situé dans un quartier résidentiel où le moindre papier jeté au sol peut faire scandale. Les personnes de la GUP, de par leur expérience, adaptent donc leur niveau d'appréciation de la propreté à l'immeuble, à son environnement et au degré de tolérance des occupants. Une personne non initiée, peut de fait, trouver choquant l'état de certains halls d'entrée, alors que les résidents y vivent très bien et n'ont aucune réclamation à formuler.

La GUP étant en bout de la chaîne « *de mise à disposition de logement prioritairement à la tranche de la population la plus démunie* », fait remonter des problématiques émanant de travaux effectués en amont par d'autres services et directions, ce qui favorise, parfois sur des périodes plus ou moins longues des formes de « règlement de compte », par exemple en exagérant des situations qui n'auraient pas lieu de l'être, ou en cherchant des problèmes là où il n'y en a pas – *équipe des EDL (annexes au logement ou garage non vidés), Maintenance (état de propreté et de fonctionnement des logements non conforme aux attentes des chargés de secteurs et des clients)* – créant souvent une situation de stress ponctuelle. Il s'agit bien de la technique de la pieuvre (diffusion d'un nuage d'encre pour s'échapper d'une situation) consistant à trouver des problèmes chez les autres afin de masquer ses propres manquements.

Communication avec des personnes déclassées socialement et invisibles.

Invisibles pour qui, invisible sous quelle forme ? Souvent les personnes invisibles pour l'organisation sont des anciens locataires, ayant pour habitude de se prendre en charge. Ils payent leur loyer, ne sont pas contestataires, ne réclament jamais. On peut très bien être invisible pour PHCA mais visible pour les voisins. La visibilité est graduelle et proportionnelle au comportement des personnes et à la tolérance de

l'entourage. Ce qui reste visible au sein de la communauté des locataires et également aux yeux des collaborateurs de la GUP, se sont les gestes d'intégration et les actions visant à maintenir ou à améliorer le « vivre ensemble » dans l'immeuble, ou, à l'inverse, les stigmates des incivilités et autres non-respects des règles de vie en collectivité. Entre les deux extrémités, plus on s'approche du milieu de la courbe de Gauss, moins on est visible.

Les personnes déclassées socialement sont-elles vraiment invisibles ?

Les chargées de secteurs sont en permanence en contact avec l'essentiel des personnes logeant dans leur patrimoine respectif. Les voies de communication par affichage, courrier ou rencontre restent les plus utilisées et les plus efficaces. Soudain un micro-événement fait sortir tel locataire de l'ombre. Puis, la situation résolue, la vie reprend son cours et le retour à la discrétion s'opère doucement. Mais ce précédent fera que cette personne ne sera plus jamais anonyme ou invisible. Un premier contact avec le chargé de secteur laissera toujours une trace, un lien, qui permettra de rétablir le contact à tout moment en cas de besoin.

Il est certain que l'épisode de confinement dû à la protection contre la propagation du coronavirus a remis en lumière ces métiers de l'ombre, indispensables au fonctionnement global des immeubles, ainsi que de la société en général, payés au SMIC et dont l'absence se voit dès le premier jour tellement les comportements sociaux des gens seraient à revoir.



Un matin ordinaire à l'angle du 143 – 145 Rte d'Ingersheim : nettoyage et enlèvement des encombrants

Tous ces déchets jetés doivent être ramassés, les parties communes souillées doivent être nettoyées et les poubelles remplies doivent être vidées. Si les locataires étaient propres et respectueux, ces gens-là n'auraient pas de travail, « on a toujours besoin d'un plus petit que soi pour nous rendre service... ». Un travail que la majorité des personnes ne voient plus et qui ne se voit que lorsqu'il est mal fait ou pas fait du tout ! Ces métiers, tout en bas de l'échelle sociale, occupés par des personnes immigrées, réfugiées, ayant fui la misère ou la guerre dans un autre pays, faiblement formés, parfois longtemps éloignés de l'emploi, inemployables dans les industries pour cause de rentabilité inadéquate, étaient en première ligne et faisaient face à leur mission dans des conditions difficiles avec le risque de ramener un virus à la maison, tout en étant insuffisamment rémunérés. Là, durant le confinement, ils sont devenus visibles et leur présence était rassurante pour la population apeurée dans les logements, qui nous téléphonait pour demander s'ils allaient désinfecter les poignées de portes, les rampes d'escalier et les boutons d'ascenseur. En fin de confinement, au siège social de PHCA, il a fallu trouver du personnel pour venir désinfecter les points d'accueil, les points de contact plusieurs fois par jour durant les heures d'ouverture au public, pour rassurer les employés qui reviennent sur un lieu de travail après des semaines passées à la maison et les locataires qui ont à nouveau le droit de se présenter à un rendez-vous physique avec un collaborateur du bailleur qui les loge. Une femme de ménage qui intervient avec un protocole strict, sous surveillance du personnel qui ne laisse rien passer. Ces métiers mal aimés dont on a besoin, deviennent également visibles car certains d'entre eux se forment et s'élèvent socialement en accédant à des métiers du bâtiment, chauffeur d'autocar ou de poids lourd, grâce au travail de fond effectué par les associations d'insertion avec lesquelles nous travaillons. Nous avons quelques exemples de ce type et pouvons en être fière. Ces personnes-là, aspirent à sortir des QPV pour également s'élever socialement en accédant à un logement dans un quartier mieux coté.

Les façons dont le jeu des postures du chercheur-praticien peut lui permettre de s'approprier, par projection et par identification, les situations vécues par les enquêtés.

L'observation du contexte par immersion dans un environnement et la discussion avec toute personne (collaborateur de PHCA, locataire, sphère extérieure, fournisseur...) sont les piliers de la récolte d'informations d'une manière générale et permettent le repérage de signaux faibles pouvant marquer un problème qui, s'il n'est pas traité peut devenir important. Les Chargés de Secteur rencontrent le personnel de terrain tous les matins et en collectent les informations qui sont gérées d'après le degré d'urgence et d'importance. Celles-ci sont restituées lors d'une réunion quotidienne avec leurs N+1.

Des affaires particulières, nécessitent plusieurs échanges avec un ou plusieurs interlocuteurs sur un sujet donné, alors que dans bien des situations, il est essentiel de faire des recherches ou de consulter d'autres bailleurs sociaux pour acquérir des retours d'expérience sur une problématique commune.

Dans la majorité des cas, il est indispensable de se déplacer chez le plaignant pour se rendre compte d'une situation dans son contexte et juger du fondé des propos de la ou des personnes concernées. Une démarche toujours chronophage enchaînant ça et là des discussions sur des sujets déviants du motif initial, mais nécessaires pour assoir la crédibilité de l'institution par l'intermédiaire de l'intervenant.

Les propos recueillis sont notés dans la partie CRM (Customer Relationship Management) un anglicisme conservé en lieu et place de GRC (Gestion de la Réclamation Client) du progiciel métier de la société afin d'en conserver la traçabilité. Dans le cas d'un conflit de voisinage, une double saisie doit être faite dans la CRM afin de retrouver les informations aussi bien dans le dossier du plaignant que dans celui du fauteur de trouble. Cette démarche est gérée par les chargés de secteurs de la GUP jusqu'à la mise en demeure du fauteur de trouble, ou les deux agents du service « Conciliation » prennent le relai.

La tenue d'un « journal du quotidien » tous les mois depuis 2014, m'a permis de fixer les situations diverses que j'ai été amené à gérer dans une seule journée, d'en noter les événements importants et de garder la mémoire des faits. Cette mémoire des faits, peut dans certains cas, s'avérer être très utile pour démontrer l'origine d'un problème et d'en retrouver l'évolution chronologique.

Il nous est arrivé à plusieurs reprises, de devoir effectuer des recherches dans ce journal du quotidien sur nombre de mois passés ou une année en arrière, pour retrouver l'enchaînement de situations ayant conduit à une problématique devenue plus importante au fil des événements. C'est également un processus utilisé dans le cas de traitement d'affaires de Police sur des enquêtes prenant plusieurs mois, ou des résultats d'enquêtes donnant lieu à des jugements après plusieurs années.

La restitution de l'ordinaire de la proximité suppose en outre une attention spécifique pour les anomalies communicationnelles, qu'elles soient provoquées ou non, parce qu'elle permet de focaliser l'attention, d'exercer une vigilance contre la routine qui gouverne les mots et la pratique du département Proximité. Par exemple, le 14/02/2018, un appel de la chef de service à la comptabilité) me demande si j'avais demandé la semaine dernière à ReVA... (agent comptable) de traiter les factures des entreprises NSA et NCA. Le patron ayant appelé et demandé un geste commercial, sous peine d'arrêter la prestation, car n'ont plus été payés depuis janvier ! Février, mars et avril impayés depuis plus de 3 mois, alors que les factures sont payables à 30 jours ! Cela m'étonnait car, la semaine passée à la suite d'un appel de la même personne, j'en avais parlé au DGA (qui est aussi directeur financier), qui m'a demandé d'en parler à MAK (responsables du service comptable), qui m'a demandé d'en parler directement à ReVA (dont je ne suis pas le manager). Je suis donc allé directement chez ReVA et lui ai expliqué la situation (problème de trésorerie pour les 2 entreprises

du lot 1 et 2 du marché de nettoyage), elle m'avait répondu qu'elle allait les traiter dès que possible...

C'est au chef de service de régler ce problème. Nous sommes en face d'un dysfonctionnement managérial du fait que ReVA est une ancienne personne de la SICCE, qui a toujours fait ce qu'elle voulait. Par ses dérives comportementales, elle est à l'origine du départ de plusieurs nouvelles recrues qui était sensées renforcer l'équipe. Des suites du départ en retraite de DoWi, elle était la seule à connaître les procédures de refacturation des charges aux locataires et de fait avait un pouvoir beaucoup trop grand sur ses collaborateurs.

La Direction a mis longtemps à s'en rendre compte. Un audit sur le service des charges a remis tout à plat. Vu le montant des sommes refacturées aux locataires et le risque de contestation grandissant, les problèmes liés aux charges sont à traiter prioritairement. Ensuite, ReVA s'est racheté une conduite en faisant de l'excès de zèle.

Comment pouvons-nous demander aux entreprises de travailler sérieusement, dans une relation de partenariat et de confiance, si nous ne sommes pas capables de traiter dans les délais la chaîne de facturation et risquons de mettre ces entreprises en difficulté ?

Des situations comme celle-ci il y en a régulièrement avec quasiment tous les services. PHCA fonctionne d'une manière très « administrative... », où chacun travaille dans sa spécialité sans forcément se soucier du fait qu'il est le fournisseur d'un ou de plusieurs collaborateurs dans un service en aval et le client d'un service en amont. C'est un état de fait qu'il est déjà difficile à maintenir dans la durée au sein des services d'un même département, par exemple entre les Chargés de Secteurs et la Qualité, l'équipe administrative ou encore le Développement Social Urbain dont les acteurs omettent parfois de partager des informations pouvant permettre de résoudre un problème plus efficacement.

Il en va de même avec les autres départements dont la qualité de travail influe sur celui des équipes de la GUP dont le personnel est souvent le dernier maillon de la chaîne de mise en location des logements. La satisfaction du client doit être une maxime partagée par tous les acteurs de l'entreprise, la phrase qui fait sens et qui oriente la mission de chaque collaborateur.

L'organisation PHCA regroupe donc des individus exerçant des métiers différents dans ses différents départements. Elle ne dispose d'organes de mémorisation autres que les mémoires individuelles de ces individus. Dès lors « ses fonctions mnésiques (mémoires et cultures organisationnelles reposent sur la circulation et l'usage de procédures d'action, croyances et connaissances de ses ressortissants) ; la déperdition de ce qui n'est pas communiqué et utilisé est compensée par une diversification de ce qui l'est. (...) Dès lors que l'on admet que le jeu est d'abord l'affaire des hommes et qu'il existe au moins trois damiers (de l'action, des représentations et croyances, des

connaissances), on peut comprendre que les règles peuvent être la pire et la meilleure des choses.⁶⁴ ».

Ce qui précède, valide l'analyse de Denis Guigo : « D'une manière plus générale, les grandes organisations de la société moderne semblent pouvoir être appréhendées comme ordres de communication. Ordres créés « sur le tas » ou ordres pré-conçus par des architectes spécialisés, les médiations organisationnelles évoquent les traits caractéristiques du langage humain : par l'assemblage de symboles et l'élaboration d'oppositions significatives (préexistantes - clivages sexuels et générationnels - ou créées à l'intérieur de l'organisation - classifications hiérarchiques, distinctions entre services...), elles définissent une facette de l'identité de leurs membres et leur permettent de communiquer, tout en conditionnant par là-même leurs échanges et leurs modes de pensée. Bien entendu, les agents d'une organisation ne se cantonnent pas nécessairement aux rôles prévus pour eux : l'organisation « formelle » est à la fois contrainte et matériau manipulable⁶⁵.

La restitution de l'ordinaire de la Proximité suppose-t-elle une attention spécifique pour les anomalies communicationnelles ?

Qu'elles soient provoquées ou non, cette restitution de l'ordinaire de la GUP permet de focaliser l'attention, d'exercer une vigilance contre la routine qui gouverne les mots et la pratique du département Proximité.

Un exemple édifiant illustre ce propos : le 14/02/2018, un appel de la chef de service à la comptabilité, me demande si j'avais demandé la semaine dernière à ReVA... (Agent comptable) de traiter les factures des entreprises NSA et NCA. Le patron ayant appelé et demandé un geste commercial, sous peine d'arrêter la prestation, car n'ont plus été payés depuis janvier ! Février, mars et avril impayés depuis plus de 3 mois, alors que les factures sont payables à 30 jours ! Cela m'étonnait car, la semaine passée à la suite d'un appel de la même personne, j'en avais parlé au DGA (qui est aussi directeur financier), qui m'a demandé d'en parler à MAK (responsables du service comptable), qui m'a demandé d'en parler directement à ReVA (dont je ne suis pas le manager). Je suis donc allé directement chez ReVA et lui ai expliqué la situation (problème de trésorerie pour les 2 entreprises du lot 1 et 2 du marché de nettoyage), elle m'avait répondu qu'elle allait les traiter dès que possible...

C'est au chef de service de régler ce problème. Nous sommes en face d'un dysfonctionnement managérial du fait que ReVA est une ancienne personne de la

⁶⁴ Demailly A., (1996) L'entreprise apprenante : « cela me rappelle une histoire ». In Mallet J., (1996). *L'organisation apprenante. L'action productrice de sens*. T. 1. Département Sciences de l'éducation, Université de Provence, pp. 231-237

⁶⁵ Guigo D. (1992) Perspectives ethnologiques dans les organisations modernes. *L'Homme - Revue française d'anthropologie*, Éditions de l'EHESS 1992, 32 (121 (Anthropologie du proche, sous la direction de Marc Abélès et Susan Rogers)), pp.47-65. Halshs-00067751.

SICCE, qui a toujours fait ce qu'elle voulait. Par ses dérives comportementales, elle est à l'origine du départ de plusieurs nouvelles recrues qui était sensées renforcer l'équipe. Des suites du départ en retraite de DoWi, elle était la seule à connaître les procédures de refacturation des charges aux locataires et de fait avait un pouvoir beaucoup trop grand sur ses collaborateurs. La Direction a mis longtemps à s'en rendre compte. Un audit sur le service des charges a remis tout à plat. Vu le montant des sommes refacturées aux locataires et le risque de contestation grandissant, les problèmes liés aux charges sont à traiter prioritairement. Ensuite, ReVA s'est racheté une conduite en faisant de l'excès de zèle.

Comment pouvons-nous demander aux entreprises de travailler sérieusement, dans une relation de partenariat et de confiance, si nous ne sommes pas capables de traiter dans les délais la chaîne de facturation et risquons de mettre ces entreprises en difficulté ?

Des situations comme celle-ci il y en a régulièrement avec quasiment tous les services. PHCA fonctionne d'une manière très « administrative... » où chacun travaille dans sa spécialité sans forcément se soucier du fait qu'il est le fournisseur d'un ou de plusieurs collaborateurs dans un service en aval et le client d'un service en amont.

C'est un état de fait qu'il est déjà difficile à maintenir dans la durée au sein des services d'un même département, par exemple entre les Chargés de secteurs et la Qualité, l'équipe administrative ou encore le Développement Social Urbain dont les acteurs omettent parfois de partager des informations pouvant permettre de résoudre un problème plus efficacement.

Il en va de même avec les autres départements dont la qualité de travail influe sur celui des équipes de la GUP dont le personnel est bien souvent le dernier maillon de la chaîne de mise en location des logements. La satisfaction du client doit être une maxime partagée par tous les acteurs de l'entreprise, la phrase qui fait sens et qui oriente la mission de chaque collaborateur.

Une approche différente et plus globale, utilisant un angle d'observation particulier permet de décrypter la situation en travaillant sur l'écriture du récit de vie professionnel.

QUATRIÈME PARTIE

**Tranquillité résidentielle et
normalisation de la déviance au regard
des théories de la dynamique des
systèmes non linéaires**

*Les vérités sont choses à faire
Et non à découvrir.
Ce sont des constructions
Et non des trésors.*

Paul Valéry
(Cahiers Pléiade VII, p.319)

Abstract

Le département de la Gestion Urbaine de Proximité est directement concerné dans la production de « tranquillité résidentielle » en intervenant au quotidien dans les parties communes des immeubles du patrimoine. Son personnel est en contact avec les locataires et doit faire face à leurs déviances comportementales afin de résoudre toute situation pouvant générer un sentiment d'intranquillité.

C'est pour ces raisons qu'il y a lieu de comprendre comment fonctionnent les relations entre la communauté des collaborateurs et celle des locataires. Les différents métiers exercés par les collaborateurs de la GUP sont mis en perspective afin d'en repérer les relations avec la communauté des locataires qui est très éclectique. Les comportements de plusieurs familles sont étudiés afin d'en identifier les répercussions sur la vie collective des immeubles concernés. Il ne s'agit pas seulement de situations en proie à de la délinquance mais également de personnes présentant des troubles du comportement et perturbant le voisinage sans forcément en avoir conscience. Le thème de la visibilité ou de l'invisibilité des collaborateurs sur le terrain est abordé au même titre que celui des contradictions factuelles générées par les collaborateurs et les locataires face à certaines situations, ou encore de toutes les missions que remplit au quotidien ce département.

Pour cela il y a lieu d'observer la nature des systèmes externes influent sur le fonctionnement de la GUP. Toutes les influences externes à la GUP concernant la production de non-tranquillité sont décryptées afin de comprendre les conséquences que peuvent avoir pour un service en bout de chaîne, des décisions prises en amont, des procédures non appliquées, ou encore une dissonance par rapport à la réalité du terrain. Si nous pouvons agir sur le fonctionnement de l'organisation, et c'est là, le rôle de la démarche d'amélioration continue engagée, ce qui influe sur la vie au travail du personnel de la GUP vient aussi de systèmes extérieurs à l'entreprise, entités sur lesquelles PHCA ne peut pas toujours agir.

Les influences externes à l'entreprise ayant un impact sur la tranquillité résidentielle sont multiples : politiques de la ville, comportement des groupes de jeunes, vie associative dans les quartiers, travail mené par les forces de l'ordre et la justice, actions préventives menées par les services départementaux d'intervention et de secours (SDIS), nouvelles lois promulguées par le gouvernement, gestion de la crise de la Covid-19, sont autant de facteurs ayant une incidence sur le comportement des résidents de nos immeubles et de fait sur la production ou non de tranquillité résidentielle.

Chapitre 10 - La tranquillité résidentielle : ordre et désordre, interactions

« La réalité contient de nombreux éléments de rationalité, de formalisme et d'ordre qui cohabitent et s'imbriquent avec l'intuitif, l'informel et le désordre. La dynamique non linéaire offre un cadre de réflexion permettant de réconcilier la divergente apparente entre ordre et désordre⁶⁶ ».

Le département Gestion Urbaine de Proximité, comme système dynamique non linéaire

Thompson écrit que « l'organisation complexe est composée de parties inter-dépendantes qui forment un ensemble auquel chacune de ces dernières contribue et en reçoit quelque chose ; ensemble qui, à son tour, est lui-même interdépendant d'un environnement plus large (...). Nous avons donc à faire avec des acteurs multiples ayant des priorités, des valeurs, des cadres de référence différenciés à l'intérieur et à l'extérieur du PHCA. Ces acteurs essaient de coordonner leurs actions, d'échanger de l'information, d'interagir selon leurs modalités propres. Les actions d'hier sont à l'origine de résultats aujourd'hui qui mènent, à leur tour, à de nouvelles actions demain⁶⁷ ». Ces actions mises en œuvre influencent et contredisent parfois celles initiées par d'autres. C'est certes le royaume du « dynamique », mais aussi celle de la « non-linéarité ». Dans cette perspective, considérer l'organisation PHCA comme un système dynamique gouvernée par des relations non linéaires, peut nous permettre d'interpeller différemment les notions de tranquillité et d'intranquillité publiques, et par extension résidentielles ainsi que par voie de conséquence, d'analyser les manières

⁶⁶ Thiétart R.A. & Forgues B., (1996). Dynamique non linéaire dans les organisations : implications pour le management. In Mallet J. (dir.) *L'organisation apprenante. L'action productrice de sens*, Tome 1, pp.81-95. Université de Provence, Département Sciences de l'éducation.

⁶⁷ Thiétart R.A., (2000) *Management et complexité : Concepts et théorie*. Cahier n°28. Centre de Recherche DMSP (Dauphine Marketing Stratégie Prospective).

de voir ces notions complexes. En effet, si nous pouvons tous avoir une connaissance plus ou moins maîtrisée de ce que nous pourrions appeler l'intranquillité ; en revanche, la tranquillité est plus difficile à saisir.

Selon le sociologue Aurélien Dyjak : « La tranquillité publique est une notion complexe. (...) Pour aller à l'essentiel, nous dirons que la tranquillité publique désigne principalement un état, celui du repos public ou, dit autrement, un état non perturbé de l'ordre public. Elle incorpore donc un ensemble de principes, de valeurs et de situations idéalisées de référence. Mais même présentée ainsi, le contenu de cette notion, de même d'ailleurs que celui de la notion d'ordre public, reste incertain voire même énigmatique, dans la mesure où il ne repose pas seulement sur des éléments matériels mais également sur l'investissement de contenus cognitifs et symboliques des différents acteurs sociaux.⁶⁸ »

Nous allons aborder et tenter de comprendre les expériences des multiples acteurs confrontés à l'intranquillité résidentielle à la lumière des travaux sur les systèmes dynamiques non linéaires qui nous paraissent judicieux. Les systèmes dynamiques non linéaires sont des systèmes où les relations entre variables dépendantes du temps ne sont pas linéaires. Ils peuvent connaître trois grands états : l'équilibre stable, l'instabilité explosive, le comportement chaotique⁶⁹.

L'équilibre stable est celui des systèmes à rétroactions négatives, des forces qui réduisent l'influence d'un changement initial en ramenant le comportement d'un système vers son état d'origine (l'exemple du thermostat). L'instabilité explosive est le cas des systèmes soumis à des rétroactions positives, forces qui vont dans le sens du changement initial. Dans ce cas, il est difficile de prévoir le comportement du système, mis à part le renforcement contenu du changement d'origine (l'effet Larsen par exemple). Enfin, en présence simultanées de rétroactions négatives qui diminuent les changements initiaux et tendent à maintenir l'équilibre et de rétroactions positives qui renforcent le changement initial et accroissent l'instabilité, nous avons certainement une définition de l'état fluctuant que doit affronter le département de Gestion Urbaine de Proximité dans son quotidien. Dans cet état, selon les chercheurs⁷⁰, « trois situations différentes peuvent être observées. (1) Le système atteint un équilibre stable, ou attracteur point, indépendant du temps. (2) Le système revient périodiquement à son état initial, soit une forme de stabilité périodique (attracteur périodique). (3) Le système a un comportement plus complexe ; soit totalement erratique et génère un bruit déterministe ; soit un comportement contenu à

⁶⁸ À l'occasion des Assises nationales de la prévention de la délinquance, 27 juin 2016 à Châteaurenard (Bouches-du-Rhône). <https://www.lagazettedescommunes.com/452101/la-tranquillite-publique-est-une-notion-complexe-aurelien-dyjak-sociologue/>.

⁶⁹ Thiétart R.A, (2000) *Management et complexité : Concepts et théorie*. Cahier n°28. Centre de Recherche DMSP (Dauphine Marketing Stratégie Prospective).

⁷⁰ Thiétart R.A. & Forgues B., (1996). Dynamique non linéaire dans les organisations : implications pour le management. In Mallet J. (dir.) *L'organisation apprenante. L'action productrice de sens*, Tome 1, pp.81-95. Université de Provence, Département Sciences de l'éducation.

- Thiétart R.A, (2000) *Management et complexité : Concepts et théorie*. Cahier n°28. Centre de Recherche DMSP (Dauphine Marketing Stratégie Prospective).

l'intérieur d'une surface d'aspect singulier, appelée attracteur étrange. Le comportement est dit chaotique. L'état du système, chaotique ou stable, dépend de la combinaison dynamique et du poids relatif des relations entre les différentes forces en présence. Le passage ou bifurcation, de l'état de stabilité à l'état périodique puis à l'état chaotique va se faire lorsque des forces, en nombre croissant et ayant des périodicités différentes, vont être couplées les unes aux autres.

Les travailleurs de la GUP : de la tranquillité recherchée à l'intranquillité programmée, voire fantasmée

Les métiers des travailleurs de la GUP sont en perpétuelle interaction avec le concept de « tranquillité sociale » dans la mesure où la plupart des actions qui sont menées par les membres de cette équipe, visent à résoudre des problématiques créatrices d'« intranquillité ». Par exemple, un simple hall d'immeuble nettoyé à des fréquences trop éloignées génère de l'irrespect de la part de ces occupants ou des visiteurs qui y passent. Cet irrespect engendre une forme d'abandon de l'appropriation des espaces communs, jusqu'à un niveau jugé inacceptable soit par les locataires, soit par les collaborateurs de PHCA. Or nous constatons que les endroits où les locataires s'approprient leur environnement, sont les endroits qui résistent le mieux aux affres du temps, souillures, dégradations, occupations illégales et conflits entre voisins.

Tout est une question de politique de peuplement de l'immeuble visé. Un immeuble qui fonctionne de façon normale avec une bonne appropriation des parties communes peut en peu de temps passer à un état de délabrement des suites de l'arrivée d'une ou plusieurs familles qui ne respectent pas les règlements en vigueur. Des familles bruyantes, des enfants qui traînent dans les parties communes, des objets encombrants stockés sur les paliers ou dans les caves, des stationnements sauvages, des comportements agressifs, sont autant de faits qui suffisent à ce que les autres locataires de l'immeuble baissent les bras et finissent par « laisser faire » en se disant que le bailleur n'a qu'à résoudre les problèmes. Après tout, c'est lui qui a logé cette ou ces familles dans cet endroit !

Un exemple flagrant concerne un bâtiment de 2 entrées situé 8 et 10 rue de Luccas. Ces 2 entrées communiquent entre elles par les sous-sols, de par le fait qu'il y a un garage à vélos commun. Il aura suffi qu'une famille ne gère pas ses enfants pour que des occupations illicites s'installent et des dégradations s'en suivent : toutes portes d'accès dégradées, points lumineux arrachés, portes de caves privatives fracturées. Les autres locataires ont vite baissé les bras et laissé faire en n'appelant pas les forces de l'ordre le soir et le WE lorsque les fauteurs de troubles s'installaient. Faute de budget conséquent, PHCA n'a pas été assez réactif dans le suivi de cet immeuble, trop lent dans les réparations et l'accès aux sous-sols a dû être placé sous contrôle d'un Préposé ou du Chargé de Secteur.

Une fois que de tels phénomènes se fixent sur un endroit, il est difficile de les déloger sans participation active des locataires et le concours de toutes les parties prenantes : forces de l'ordre, suivit des familles en difficulté, présence sur le terrain de la GUP, réactivité dans les réparations, communication immédiate avec l'ensemble des locataires. Il aura fallu plus d'un an pour qu'un mur soit monté dans le local à vélos afin de l'isoler du reste du sous-sol.

En janvier 2019, on se retrouve dans une situation où 70 % des caves privatives sont dégradées et l'on peut rentrer dans ce bâtiment par un côté et ressortir de l'autre côté par le sous-sol. Le montage d'un mur entre le 8 et le 10 devra être une priorité si l'on ne veut pas maintenir l'accès au sous-sol sous contrôle d'un préposé durant les heures de travail. Au pire, l'ensemble des sous-sols de ces 2 entrées devra être condamné. Une solution transitoire, tentera d'être trouvée fin février par le responsable de la Maintenance et moi-même. Il est dommage qu'il ait fallu attendre fin février 2019 pour qu'enfin une décision soit prise et que des moyens soient alloués à cette entrée : réparation des portes d'accès dégradées, travail avec les locataires pour endiguer ce phénomène d'occupation illégale des sous-sols et tenter de les responsabiliser afin de fiabiliser les installations réparées. De plus en plus, il s'agira de communiquer avec les locataires lorsque nous effectuerons des réparations afin qu'ils sachent ce qui a été fait et en prennent conscience. En octobre 2018, une expérience positive nous démontre le chemin inverse. L'entretien d'une cage d'escalier suscite le respect et la réappropriation des lieux de la part des locataires : le 15B rue Stanislas était une entrée d'immeuble mal fréquentée dans le centre-ville. Il s'y passait constamment des incivilités et autres souillures dans les parties communes. Une opération de surnettoyage à l'initiative de la société attributaire du marché, a redonné toute une dynamique aux habitants qui se réapproprient progressivement les lieux en y faisant respecter la propreté. Il reste à vérifier la tenue dans le temps.

La situation globale aurait dû changer en 2019 avec la mise en place d'un correspondant « sécurité - tranquillité » en action communication directe avec le procureur et le préfet. Il s'agit d'une convention signée entre les 3 parties prenantes avec un certain nombre d'obligation pour PHCA et la puissance publique. Cela commencera par revisiter les règlements intérieurs, les faire appliquer, sanctionner d'avantage les contrevenants. Ensuite, il s'agira de créer une sorte de cartographie de la déviance sur notre patrimoine et de la partager avec les autorités présentes. Un travail long, en contradiction avec le fonctionnement de l'entreprise et non finalisé en 2020.

Des communautés en interactions permanentes

La communauté des collaborateurs

La GUP est le département qui traite les problématiques relatives au maintien d'un cadre de vie accepté par les résidents dans les différents immeubles du patrimoine et concerne essentiellement : le respect du règlement dans les parties communes intérieures et extérieures ; le traitement des espèces considérées comme nuisibles : cafards, punaises de lit, rongeurs, pigeons, corvidés ; le maintien en propreté des parties communes ; l'enlèvement des objets encombrants ; les contrôles de propreté dans les immeubles dépourvus de prestation de nettoyage ; la médiation de 1^{er} niveau dans les conflits de voisinages ; l'entretien des espaces verts et élagages ; le débouchage des vides ordures ; le contrôle des aires de jeux ; le stationnement abusif ou gênant ; la sécurité passive (intrusions, occupation illégales, risques d'incendie) ; la gestion des marchés publics de nettoyage, remplacements de personnels, enlèvement des objets encombrants, entretien d'espaces verts, traitement des nuisibles, contrôle des aires de jeux. Allant bien au-delà des instructions notées sur leur fiches de poste et étant de véritables « éléments régulateurs du quotidien » pour certains, ils savent mettre de la distance dans leurs relations avec les locataires et être au plus proche d'eux lorsque cela est nécessaire. Plusieurs métiers différents y apportent quotidiennement leur savoir-faire.

Les préposés d'immeubles

Elles et ils suscitent l'admiration de la majorité des locataires pour le travail de maintien ou de remise en propreté des espaces communs qu'ils effectuent quotidiennement. Ils peuvent également faire l'objet de convoitise de leur poste de travail, impliquant parfois le sabotage des tâches effectuées, mais aussi d'insultes, de mépris par une minorité de résidents considérant qu'ils sont « *payés pour nettoyer, donc on n'a pas besoin de faire attention* ». Certaines, ne parlant que difficilement notre langue, communiquent essentiellement avec des personnes de leur communauté et se débrouillent avec quelques mots ou dessins, pour comprendre les consignes et effectuer leur besogne en restant logique. Ils sont nos yeux et nos oreilles dans les immeubles de notre patrimoine en remontant quasi quotidiennement des informations sur la vie dans l'immeuble vers les Chargés de Secteur. Certains d'entre eux, étant volontaires pour enrichir leur travail quotidien, bénéficient d'un bon niveau de formation et effectuent des états des lieux d'entrée dans des immeubles dotés de logements meublés réservés aux étudiants. D'autres sont actifs dans la vie des quartiers par le biais d'associations dans le secteur ou elles et ils travaillent.

Les agents de salubrité

Couvrant un périmètre de plus grande envergure, ils exercent un métier parmi les plus sales de l'entreprise : balayage, rotation et lavage de poubelles, débouchage de gaines vide-ordures, évacuation d'objets encombrants et de détritiques en tous genres, remplacement d'ampoules. Étant sur le terrain toute la journée, ils changent d'ambiance avec une facilité déconcertante en passant d'un environnement où ils sont les bienvenus à un environnement hostile dans l'entrée juste à côté, rencontrant des populations très diversifiées durant leur temps de travail, côtoyant des trafiquants, traversant des endroits squattés du matin au soir. Ils nous signalent tout dysfonctionnement matériel ou comportemental. Il arrive qu'ils soient pris à partie par un groupe d'individus dont certains membres ont fait l'objet d'un contrôle, d'une perquisition ou d'une arrestation par les forces de l'ordre. Ils doivent s'adapter, en évitant un secteur bien précis durant une période non définie selon l'atmosphère qui y est palpable. Parfois, une simple explication avec un rappel de leurs missions, est suffisante pour lever un doute et réinstaller un climat de tolérance. Dans le quartier « Palais Royal » les agents travaillent le plus souvent par deux afin de ne pas se sentir isolé et faire face plus facilement à une éventuelle prise à partie par des jeunes perturbateurs. Dans les endroits perturbés régulièrement par des trafics, PHCA se tient en permanence prêt à redéployer les intervenants qui peuvent ne pas se sentir en sécurité. Pour cela, la GUP garde constamment quelques postes de travail en « équivalence temps » à disposition, pour pouvoir déplacer très rapidement un agent en cas de besoin. Pour trois d'entre eux, l'évolution se situe dans l'amélioration et la modernisation de leur équipement consistant à remplacer le sacro-saint « balai + poubelle » par un aspirateur urbain à conducteur marchant de type « GLUTTON » qui, en théorie, effectue le travail de 3 à 4 personnes, ce qui n'est pas vérifié. Le travail est organisé de façon plus rationnelle, la productivité est en augmentation et cela va dans le sens de la prévention des TMS (troubles musculo-squelettiques). La rotation des grands conteneurs de 1100 litres en acier, pouvant peser chacun jusqu'à plus de 350 kg, nécessite toujours la présence de 2 agents, laissant le Glutton, pendant ce temps, à l'arrêt sur le bord de la chaussée.

Les Responsables de secteurs : trois contrôleurs et trois chefs d'équipes

Véritables caméléons, ils s'adaptent à une multitude de situations tout au long de la journée. C'est un monde où l'on « bricole » sans arrêt, au sens propre comme au sens figuré du terme, des solutions destinées à résoudre des problèmes dont l'origine est très variée. Je leur transmets toute doléance relevant de leurs compétences sur leur secteur. Ils fonctionnent en communauté de pratiques, se remplacent les uns les autres en cas d'absence, effectuent un travail collaboratif.

Les échanges sont constants, tant pour partager une émotion forte, vécue plus tôt dans la journée, que pour s'enrichir des connaissances de l'autre et réaliser des tâches où l'intelligence collective est nécessaire. Ils sont des maillons essentiels de la production de tranquillité en solutionnant des problématiques très diverses, engendrant une source d'inquiétude pour le personnel de PHCA ou pour les locataires. Leurs interventions sont en majeure partie ciblées sur les équipements permettant d'accéder aux parties communes. Ils sont tous formés à l'utilisation et au contrôle des équipements de vidéoprotection présents dans nos immeubles. Afin de gagner en réactivité, ils réparent tout ce qui est dans leur champ de compétence (par exemple : petite serrurerie, fixer un panneau de clôture, remplacer une gâche fixe ou électrique, remplacer des ampoules dans les parties communes, repeindre des graffitis, dépanner une autolaveuse, entretenir un charriot de ménage...) pour pallier le manque de moyens humains et financiers de la Maintenance et ainsi apaiser des situations de tensions de plus en plus fréquentes créées par des locataires de plus en plus intolérants à la frustration. Les contrôleurs effectuent un travail de contrôle des parties communes intérieures et extérieures, des petites réparations de menuiserie, serrurerie et mise en peinture, des rappels au règlement oraux, un premier niveau de conciliation avec les locataires pour des troubles minimes. Ils ont recours à du personnel intérimaire pour assurer le fonctionnement de certains postes de travail.

Les chefs d'équipe effectuent un travail identique mais de plus, ils gèrent une équipe d'une quinzaine de personnes salariés de PHCA. Chaque équipe est composée de préposés d'immeubles et d'agents de salubrité. Ils commandent les produits et équipements de nettoyage pour leurs équipes. Ils gèrent le remplacement des personnes en absence en faisant intervenir du personnel intérimaire en insertion par le biais d'un marché public.

Le service Qualité : un technicien, une assistante et un contrôleur

L'épine dorsale de ce service se compose d'un « technicien qualité » secondé par une assistante. Issu du tissu industriel et formé à la qualité en général, il veille à la fourniture d'une qualité de service aux clients-locataires de l'entreprise. Ces principales missions consistent à :

- S'assurer de l'exécution et de la traçabilité d'un contrôle qualité complet des 650 entrées collectives du patrimoine de PHCA au moins 2 x par an.
- Collecter les feuilles de contrôle renseignées par le contrôleur qualité, les traiter en matière de demandes de réparations, d'enlèvement d'objets encombrants et de demandes d'intervention d'un chargé de secteur, puis les archiver.

- Suivre, en matière de respect du cahier des charges, les 3 lots du marché de nettoyage concernant le maintien en propreté d'immeubles en habitats collectifs.
- Traiter avec un prestataire extérieur, le déménagement sous contrôle d'un huissier, des logements en succession difficile vers un garde-meuble en vue d'une remise plus rapide des logements concernés dans le circuit de la location.
- Centraliser les demandes de réparations des personnels de terrain et suivre l'avancement de leur traitement.
- Être une force de proposition pour toute amélioration de la qualité de service aux locataires, mais aussi de l'amélioration de la méthodologie de travail des collaborateurs.

Ce duo dispose d'un « contrôleur qualité » effectuant des contrôles sur le patrimoine pour en remonter les informations. Ayant travaillé sur des postes aussi variés que, l'enlèvement d'objets encombrants, la gestion de plusieurs secteurs donnés, il intervient sur l'ensemble du patrimoine, mais essentiellement sur les entrées collectives pour :

- Effectuer un contrôle complet (y compris les gaines techniques et tout local devant être accessible au propriétaire) sur feuilles mobiles de l'ensemble des 650 entrées collectives du patrimoine de PHCA 2 à 3 fois par an.
- Restituer un compte rendu journalier par immeuble à son n+1, en vue d'une traçabilité complète (compte rendu exploité et archivé).
- Remplacer les ampoules dans les parties communes.
- Signaler tout dysfonctionnement transversalement aux différents acteurs de la GUP.
- Travailler sur l'identification des caves dans les immeubles rencontrant des difficultés suite à des échanges ou des accaparements non autorisés. Une mission récurrente menée tous les après-midis.

Lorsqu'il rencontre un locataire qui s'est accaparé un local non autorisé, il lui arrive d'être pris à partie et de devoir gérer une situation conflictuelle naissante, en rappelant sans cesse la valeur du règlement intérieur.

Les Postes d'Accueils (Accueil Général, Réparations Locatives, Accueil Gestion Urbaine de Proximité)

Postes incontournables du contact entre les locataires et l'Office, ils font preuve d'une impressionnante résistance au stress et à la pression durant les temps d'ouverture au public et d'accueil téléphonique. Plusieurs personnes effectuent des demi-journées à ces postes ou, se relaient lorsque la charge mentale devient trop forte. Les clients appellent pour demander l'intervention d'un corps de métier dans leur logement et pour se plaindre : réparation mal faite, retard d'intervention, rendez-vous non assuré alors qu'ils avaient pris congé, incivilités, refus d'appliquer le règlement intérieur, problèmes de voisinages...etc. Les collaborateurs affectés à ces postes prennent en charge les doléances des clients et les transmettent aux personnes compétentes dans les différents services pour qu'une intervention soit effectuée dans les meilleurs délais. Ils sont les relais entre les locataires et le personnel présent sur le terrain lorsque celui-ci n'est pas à portée de vue ou lorsque les locataires souhaitent une solution différente. Ils relayent des informations vers l'ensemble des Services et Directions de l'entreprise. Ce sont des fusibles, encaissant souvent les défaillances des services en amont, lorsque les réponses apportées ne sont pas à la hauteur des attentes des clients. Lorsque ce dernier a fait l'objet d'une itinérance téléphonique à travers plusieurs postes de travail sans obtenir de réponse à ses questions, il arrive qu'il vienne, énervé à l'accueil et décharge sa colère sur le collaborateur de l'un de ces quatre points de transmission de problème. Dans la plupart des cas, ces esclandres illustrent un dysfonctionnement dans l'organisation interne des services (absences, nonchalance ou manque d'intérêt, formation insuffisante...).

2019 a été marqué par le remplacement du serveur autocom qui règlemente toute la hiérarchisation des communications téléphoniques entrantes dans l'entreprise. Cela a généré des dysfonctionnements importants en envoyant prioritairement les appels vers la boîte vocale, induisant une surcharge des Réparations Locatives et des autres services qui sont à la suite dans les possibilités d'appel. Le standard téléphonique étant bien sur déchargé de sa mission première qui est de filtrer l'ensemble des appels entrant pour les rediriger vers les services cibles. Un groupe de travail a dû être mis en place pour régler ce problème début 2020. Ce travail d'accueil est souvent doublé d'un travail de secrétariat assez conséquent, les deux métiers s'entrecroisant de façon continue.

Les secrétaires et assistantes

Souvent formées sur différents postes avant d'intégrer la GUP, elles sont « la porte d'entrée » pour les locataires ou les autres services. Elles œuvrent à :

- Réceptionner les doléances des locataires soit par téléphone, courrier, courriel ou lors d'un passage dans un des points d'accueil et de distribuer

ces doléances vers les chargés de secteurs en fonction de la répartition du patrimoine et des effectifs présents. Elles sont en première ligne, en encaissant directement le mécontentement des locataires qui, souvent ont été mal aiguillés par la plateforme téléphonique en passant par plusieurs services, ont dû attendre des minutes interminables, et vocifèrent leurs problèmes à la première personne qui veut bien les écouter. Elles sont amenées à :

- Traiter les demandes de congés et absences du personnel ainsi que les restitutions des temps de présences au service des « Charges » en vue d'une refacturation aux locataires.
- Effectuer les bons de commandes aux différents fournisseurs et traitement des factures dans le progiciel de gestion.
- Rédiger des courriers de réponses ou de rappels au règlement pour les locataires, ainsi que des affiches ponctuelles.
- Traiter toutes les factures provenant des prestataires attributaires d'un marché public, avec un contrôle par rapport au bordereau de prix.
- Rédiger des dossiers spécifiques de la Direction Générale en fonction des différents éléments de réponses recueillis.
- Réceptionner les appels téléphoniques des collaborateurs de l'entreprise en l'absence des managers et leurs restituer les messages sous forme orale, écrite, de sms ou courriels, mais aussi d'appels sur les portables en cas d'urgence.

Ce sont de maillons essentiels dans le rouage de fonctionnement du département, dont certains ont été mis à contribution en télétravail durant l'épisode de coronavirus.

Les Conciliateurs, CESF, Techniciens de Maintenance, Agents de Recouvrement...

Ces personnes sont des collaborateurs de premier ordre dans le travail transversal permettant de résoudre bien des situations de blocages ayant des répercussions dans l'utilisation et le maintien en bon usage des parties communes. Il s'agit essentiellement de résolution de situations s'apparentant à des conflits de voisinages, d'aide dans les déménagements d'immeubles destinés à la démolition, d'accompagnement de locataires présentant des troubles psychiques, de palier des réparations non ou mal effectuées, de proposer des solutions vis-à-vis d'une incapacité de paiement. Les échanges sont fréquents, rapides et circulaires afin de

comprendre la totalité d'une situation défaillante ayant des répercussions sur le « vivre ensemble » de l'immeuble. La crédibilité générale de l'organisation dépend des délais d'intervention. Par exemple, un abandon de paiement se traduit souvent par un abandon des comportements. Une reprise des paiements s'accompagne d'une reprise de dignité, une reprise de la maîtrise des comportements et du respect des règles de vie en collectivité.

Démarche de professionnalisation des travailleurs de la GUP, recrutement de niveau plus élevés.

La professionnalisation continue des collaborateurs de la GUP est une nécessité afin de pouvoir s'adapter rapidement à un milieu continuellement changeant, mais également pour assurer la continuité des services rendus aux locataires compte tenu des missions de plus en plus nombreuses étant attribuées à ce département (remplacement d'ampoules, réalisation d'états des lieux d'entrée, petites réparations, entretien de nouveaux espaces communs suite à la mise en place du tri des déchets ménagers, intervention sur des problématiques de conflits de voisinages en assurant le 1^{er} niveau de conciliation, évolution des équipements mis à la disposition des agents...). Le personnel de la GUP est de plus en plus fréquemment face à des situations nécessitant une éducation du locataire. Force est de constater que les jeunes publiques sont des consommateurs de leur logement et attendent énormément de services du bailleur, alors que les « anciens » ont beaucoup plus l'habitude de se prendre en charge.

Concernant le personnel administratif et les Chargés de Secteurs (CDS), une première évolution importante en 2011 a été marquée par le changement de progiciel de gestion des locataires en passant d'un AS400 totalement personnalisable mais âgé de plus de 20 ans et n'ayant plus de développement possible, à un progiciel « métier » généralisé, pour lequel chaque développement spécifique passe obligatoirement par le fournisseur et coûte très cher. Il a de fait fallu changer des méthodes de travail et laisser de côté des habitudes bien ancrées. Les CDS ont également souhaité travailler sur le terrain avec une tablette et un logiciel de collecte quotidienne des données d'interventions, permettant de remplacer la rédaction d'un rapport hebdomadaire, mais également d'exploiter des données statistiques pour alimenter les indicateurs stratégiques mensuels. La 2^{ème} évolution de taille, est à venir en intégrant la Gestion de la Relation Client (GRC) couramment appelée CRM (un anglicisme signifiant Customer Relationship Management). Cet outil sera interfacé avec le progiciel de gestion et permettra de garder une traçabilité complète d'une demande d'intervention d'un locataire en intégrant la planification et les délais de réalisation. Modifiant profondément les façons de travailler, un accompagnement au changement important sera nécessaire, afin de garantir un passage sur le nouvel outil dans les meilleures conditions. Le but est de réduire l'utilisation du support papier, de

gagner en confort d'utilisation en diminuant le nombre de manipulations pour une même opération, de pouvoir être réactif sur le patrimoine grâce à l'adaptation du système mobile sur tablette Androïde mais avant tout de partager l'information pour éviter la production de « doublons » et demander deux intervention pour la même chose. Il s'agit clairement d'améliorer notre réactivité, notre productivité et de fait la qualité de service offerte à nos clients.

Problèmes de communication, barrière linguistique

L'hypothèse d'une exclusion par déni de langage, l'absence d'interprète de langues rares nous mène à constater que le personnel de terrain s'adonne à chaque fois que cela est nécessaire à un bricolage (au sens noble du terme) d'un langage ou se mêle oralité, gestuelle et graphisme sur des petits bouts de papiers. L'essentiel étant d'arriver à se faire comprendre et à résoudre le problème du moment. Devant l'inefficacité des affiches et circulaires durant plusieurs mois dans une tour de la Rte d'Ingersheim il y a quelques années, un Responsable de Secteur a tenté l'expérience d'un affichage dans une autre langue que le français afin de mettre fin aux dépôts sauvages de sacs d'ordures ménagères au bas de la cage d'escalier. Le test a été positif. Peut-être que les locataires se sont d'avantage senti concernés par ce message qui leurs parlait dans leur langue (sur 30 familles, 28 sont de la même origine). Par souci de ne pas favoriser le communautarisme (l'exclusion des personnes ne faisant pas partie de la communauté) et devant la multiplicité des origines dans beaucoup de bâtiments, l'opération n'a jamais été renouvelée. Les personnes qui veulent savoir, arrivent toujours à se faire traduire les documents. Cependant nous adaptions certaines affiches liées à des problématiques de sécurité ou de salubrité en y intégrant d'avantage de pictogrammes en lieu et place aux textes habituels, afin de sensibiliser une partie plus large de résidents. L'impact visuel d'une image que l'on voit de façon répétée est bien souvent plus important qu'un paragraphe que l'on ne lit qu'une seule fois. L'expérience a été renouvelée en aout 2020 sur le bâtiment « Stanislas » suite à une infestation de rats dans les sous-sols abritant les réceptacles de vide-ordures. Les locataires ne triant pas les déchets, ce fût une aubaine pour les rongeurs qui trouvaient une forte concurrence alimentaire aux consommables indicateurs installés par le prestataire attributaire du marché de traitement des espèces nuisibles. Le service « Communication » a de fait conçu une circulaire comportant des pictogrammes visuels afin que tous les locataires puissent en prendre connaissance. Il en a été de même pour la tour du 23, avenue de Rome ou une grande partie des déchets était jeté par les fenêtres et atterrisaient sur le toit du bureau de Police au bas de l'immeuble.

Comment faire exister socialement ces anonymes célèbres ?

Ces anonymes célèbres sont quasiment invisibles et se confondent dans le paysage urbain la plupart du temps, leurs interventions faisant partie du quotidien des résidents. Ils retrouvent une visibilité et une identité définie dès qu'un problème surgit et qu'il faut en parler de suite à un « relais de l'organisation ». Ils assurent une mission tacite de transmission de messages des locataires vers le bailleur mais également dans l'autre sens, lorsque le bailleur les forme à des procédures spécifiques afin qu'ils puissent répondre à toute question émanant de nos clients. Pour les sortir de l'anonymat et les faire exister socialement, il est possible de valoriser leur travail par des actions de communication, leur donner accès à des formations visant à améliorer leurs connaissances générales et spécifiques au logement social, sachant que certains agents sont en difficulté face à la lecture et à l'écriture de la langue française. C'est à cet effet que le bailleur attribue des formations en alphabétisation pour les personnes qui en ont besoin. S'agissant du personnel de terrain affecté à l'entretien de nettoyage de la GUP, il concerne un effectif vieillissant, non renouvelé, en voie de disparition. Les départs ne sont plus remplacés mais externalisés par le biais de contrats avec du personnel intérimaire dans un premier temps et l'intégration de la prestation dans un marché public dans un deuxième temps. Une partie de ces effectifs de femme de ménages et d'agents de salubrité, est sujette à des maladies professionnelles de longues durées, des pathologies lourdes, nécessitant au mieux des aménagements de poste, au pire un licenciement pour inaptitude, ayant un coût élevé pour l'entreprise. Les arrêts de travail sont nombreux et réguliers pour certains. Il y a très peu de « motivation de groupe » et de phénomène d'appartenance à une équipe du fait que ce sont des travailleurs isolés, qui se rencontrent une fois par mois lors de la réunion avec leur n+1. Dans d'autres métiers (industrie, hôpitaux, travaux publics...) en cas de légère maladie, on y va quand même parce qu'on fait partie d'une équipe et on évite de la mettre en difficulté. Le seul axe de communication était un journal interne (la Lorgnette) et un journal des locataires, où, régulièrement, un métier ou une personne, faisait l'objet d'un gros-plan sur son emploi. L'absence de chargée de communication a mis fin à la diffusion de ces deux journaux. Une nouvelle forme de communication verra le jour dans le cadre de la fusion, car HHA est doté d'un personnel attitré à cette fonction. 2020 verra le retour d'une communication interne sous forme de journal trimestriel. En 2018, deux personnes ont été licenciées pour inaptitude à leur poste et impossibilité de les reclasser sur un autre poste de travail. D'autres personnes ayant des pathologies pouvant être exploitées de la même sorte, n'hésitent pas à actionner tous les leviers possibles pour espérer un licenciement pour inaptitude 5 ans avant la retraite, le tout assorti d'une rentrée d'argent inespérée. Les arrêts de

maladie s'enchainent et l'espoir de monter un dossier de maladie professionnelle remplace petit à petit la motivation de remplir sa mission tous les matins.

Les nouvelles directives gouvernementales liées à l'application de l'article 52 de la loi de finance de 2018 devenue loi ELAN traitant du logement social, mettra l'ensemble des collaborateurs à contribution pour expliquer à nos locataires les orientations stratégiques résultant de la baisse des moyens accordés aux bailleurs sociaux (- 0,9 million d'€ en 2018 et progressivement jusqu'à - 2,5 millions d'euros pour PHCA en 2020 !). Il faudra pouvoir expliquer continuellement pourquoi nous ne pouvons plus entretenir, réparer et réhabiliter aussi fréquemment qu'avant. (*cf. article de presse dans Annexes 3.1*). Par contre, ils seront très peu impactés par les rapprochements et fusions entre organismes voulues par le gouvernement, car ce sont des postes que l'on ne peut que très difficilement mutualiser car liés à une connaissance affinée du patrimoine.

Dans l'hypothèse d'un recrutement sur un poste de chargé de communication (vacant depuis 3 ans !) la publication du « Journal des locataires » sera une autre porte d'entrée pour présenter chaque mois aux locataires, un métier et les personnes qui les occupent, pour enfin les faire exister.

Évolution des comportements au travail suite au confinement et déconfinement

Il est clair que l'épisode de changement des habitudes de travail dues au Coronavirus a eu son impact sur les comportements au travail des collaborateurs de la GUP. Tout d'abord il y a eu ceux qui ont accepté sans problème de travailler dès le premier jour de confinement afin de garantir une continuité de service, en appliquant les gestes barrières et en prenant sur eux cette crainte d'être contaminé. D'autres sont restés chez eux en acceptant d'effectuer du télétravail pour apporter leur soutien aux équipes de terrain. Puis, il y a ceux qui se sont réfugiés derrière le fait que c'est l'entreprise qui leurs a demandé de rester à la maison et qui ne se sont pas posé de question et attendant que les services administratifs de l'entreprise prennent contact avec eux pour leur signifier les modalités de reprise d'activité le 11 mai. Certain, ayant télé-travaillés, sont content de revenir sur leur poste de travail pour retrouver leurs collègues et surtout leurs dossiers afin d'y remettre de l'ordre. D'autres tentent par tous les moyens (écoles non ouvertes et garde d'enfant ou petits-enfants à assurer par exemple) de ne pas revenir par peur d'être touché par la Covid.

Ensuite il y a ceux qui ont trouvé que le télétravail n'était pas si mal que ça, car à la maison, on n'est pas dérangé par les appels téléphoniques des locataires et collègues de travail et qu'ils ne sont plus pris dans cette accélération permanente des événements, cette « hystérie » qui règne au bureau. En télétravail, on a une autre relation à la temporalité, on n'est pas soumis à l'observation des collègues,

on n'est plus stressés dans les transports... Pourtant ces dispositifs existaient déjà avant, mais étaient peu utilisés et il aura fallût cette pandémie comme élément déclencheur du changement. D'une contrainte cela peut devenir un choix de société, et concerne une multitude de métiers qui se sont adaptés comme par exemple les médecins, qui se sont mis à réaliser des téléconsultations à chaque fois que les symptômes décrits le rendent possible.

La communauté des locataires.

Il s'agit d'une communauté très diverse, en plusieurs parties, de toutes les classes sociales, du haut du panier avec des moyens financier et un niveau d'exigence élevés et de l'autre côté, certaines classes sociales ayant des problèmes pour joindre les deux bouts à la fin du mois, vivant dans des schémas minimalistes, chauffant au minimum leur logement (ce qui a pour répercutions de provoquer de la condensation et de la moisissure si les grilles de vmc (ventilation mécanique centralisée) sont bouchées comme c'est souvent le cas), stockant des affaires de récupération partout où cela est possible, pratiquant une écologie de contrainte, étant affairée à trouver ce qu'il faut pour subsister et répondre au mieux aux besoins de la famille dont les enfants sont laissés dans la débrouille. D'autres sont désocialisés, sans emploi, ne sortent de leur logement que pour faire des achats de première nécessité et parfois le strict nécessaire dans les parties communes. Ils restent devant le téléviseur à regarder des séries toute la journée pendant que le ou les enfants ramènent de l'argent à la maison. Cet argent dont personne ne demande la provenance mais qui arrange bien les choses. Le jour où il s'agit de rendre des comptes à la justice, c'est la résignation, le repli. Heureusement la majorité d'entre eux ne posent pas ou très peu de problèmes, s'approprient leur habitat dans sa globalité et contribuent à la régulation sociale des immeubles. Dans un immeuble collectif, il suffit d'une ou deux familles à problèmes pour que l'équilibre de fonctionnement et le sentiment de tranquillité soient perturbés.

Le phénomène de « normalisation de la déviance » : portraits de locataires intranquilles.

Cette notion se pose en opposition avec le choix de plusieurs locataires dit « relais », permettant de savoir ce qui se passe dans l'immeuble lorsque les regards se détournent de la réalité et les langues se taisent. Il en résulte une appréciation du niveau de tolérance entre locataires et entre les différents responsables de secteurs par rapport à l'environnement ciblé. Le niveau de

tolérance sera d'autant plus élevé que le quartier ou l'environnement sera difficile ; comme il sera faible dans les immeubles à l'environnement habituellement calme. Le personnel de la GUP est aguerris à ce genre de pratique de par son évolution sur l'ensemble des secteurs.

Pour information : *Les noms et prénoms ont été tronqués volontairement par mesure de confidentialité. Pour chaque locataire, un exemple de fiche de saisie d'évènements dans le système de gestion de PHCA sera mis en annexe.*

Dans la plupart des cas, les personnes incriminées croient être protégées et de fait « non expulsables ». Cela est vrai en partie, si personne ne fournit d'attestation de témoignage. Le bailleur peut également demander les extraits de dépôt de plainte ou les extraits de dépôts de main courante pour étayer le dossier et demander l'annulation du bail.

1)- C.SAT... et I.ARE... - 4 rue Georges Riesler 1^{er} étage cli 16820 (Ancienne cité située dans le QPPV Saint Vincent de Paul).

Ces 2 personnes occasionnent des troubles du voisinage suite à un état d'ébriété permanent : tapages multiples, insultes avec menaces de mort récurrentes, rixes avec les voisins. Intervention régulière de la Police, échanges violents avec utilisation de moyens de neutralisation. Ces personnes sont agressives avec tout le monde, y compris le personnel de PHCA. Ils présentent un syndrome d'accumulation compulsif d'objets en tous genres avec un débordement dans les parties communes ou les caves et greniers des voisins le cas échéant. Le travail est régulier avec la conciliatrice. La procédure de demande d'annulation du bail est arrivée à son terme, la dernière étape consistant à demander le concours de la force publique, va être engagée prochainement, en rassemblant un maximum de faits pouvant étayer le dossier. L'intervention du 16 juin 2016 à 7h45 du matin résume la situation : je suis contacté par un OPJ pour savoir si Mme ARES... non titulaire du bail, a le droit de rester dans le logement alors qu'elle y fait du tapage nocturne depuis 1h30 du matin, complètement alcoolisée. Monsieur SAT... a abandonné les lieux depuis plusieurs semaines, est hébergé chez sa sœur. Cela arrive 2 fois par semaine et la Police refuse de l'emmener une fois de plus en cellule de dégrisement. J'arrive sur place à 8h00 et doit faire sécuriser le logement qui n'est plus occupé depuis 5 minutes d'après les voisins exaspérés. Avec 2 Chargés de secteurs nous fermons les fenêtres et volets, éteignons la lumière et demandons l'intervention d'une équipe de menuisiers pour procéder au renforcement de la porte et au remplacement de la serrure ainsi que de la crémonne. Toujours d'après les dires des voisins, elle serait partie à pied, pour aller dormir chez deux frères (connus comme clochards avec un chien) à 300 mètres de là. Tout le voisinage espère qu'elle et ses copains ne reviendront pas et nous supplie de les expulser ! La Police nous assure qu'ils sont convoqués le 22/06 après midi au commissariat pour finaliser le dossier d'expulsion.

Finalement, ils ont été expulsé au début du mois de juillet et ont immédiatement intégré 300 mètres plus loin le logement de deux frères affichant la même addiction qui leurs ont proposé de les héberger le temps de trouver un autre logement. Le problème ne s'est que déplacé dans le temps et l'espace. Les troubles de voisinages continuent et les interventions de Police s'enchainent. Une nouvelle procédure est en cours pour expulser les deux frères en question ! En attendant, nous avons dû sécuriser l'intervention de l'entreprise chargée du vidage et du nettoyage du logement situé au 4 rue Georges Riesler.

2)- HUSIC Nu...cli 40476 et HALL cli 41626 - 44 & 46 rue des Trois Châteaux (QPPV Europe / immeuble en R+ 4 sans ascenseur réhabilité en 2010).

Ces 2 familles présentent un comportement inadapté aux pratiques usuelles dans des immeubles de vie en collectivité (tapages diurne et nocturne, souillures et dégradations dans les parties communes, jets de détritrus par les fenêtres, jeunes enfants livrés à eux-mêmes à l'extérieur du logement, démontage de voitures sur les parkings, dépôts de déchets et d'objets encombrants dans le local à vélos et sur les aires de tri...). Ils s'affirment et ne craignent personne. Ils ne répondent à aucune convocation et nient les faits lorsqu'il n'y a pas de preuve formelle. Ils affichent un comportement communautariste avec leurs acolytes d'origine bosniaque et kosovar, ils prennent une position dominante sur un ensemble d'immeuble en occupant outrageusement les espaces communs intérieurs et extérieurs (abords du bâtiment, aires de jeux). Les anciens locataires du quartier se sentent exclus de ces endroits qui, autrefois, leurs servaient de lieu de convivialité et refusent d'appeler la Police en cas de tapage par exemple, par peur de représailles.

3)- MAAM...Bar...cli 25635 et NAV... Ham... cli 34808 - 46 av de Paris 4^{ème} étage (QPPV Europe / mixité étudiants – locatif en R+4 avec ascenseur).

Ils consomment et organisent un trafic de produits stupéfiants dans le logement, occasionnant un va et vient permanent de clients et fournisseurs de marchandise dans les parties communes. Il en résulte de l'urine et autres souillures dans les parties communes, des dégradations sur les moyens d'accès (portes d'entrées, locaux à vélos) et équipements divers (ascenseur, luminaires, boîtes aux lettres, dalles de plafond...). Un code de communication informel basé sur des repères visuels, est utilisé avec son groupe lorsque la marchandise est disponible. Signalement effectué à la BSU. Dans le même temps, le Département Gestion de la Relation Clientèle souhaitait reloger ce client, mais face à ses travers, aucun endroit où il ne serait pas sujet à la production d'in tranquillité n'avait été trouvé. Finalement, il a fini par se faire expulser pour des raisons d'impayés de loyer, laissant ainsi le calme et la tranquillité se réinstaller dans l'immeuble.

- 4)- Yan...MUL...fils de Marie-Josée cli 81236 – 1 rue de Schongau Rdc (QPPV Schweitzer / immeuble d'habitation en R+ 7 avec ascenseur, réhabilitation thermique en 2010).

Il est très agressif et connu des forces de police pour avoir effectué plusieurs séjours en prison. L'occupation des espaces communs, du sous-sol et des espaces extérieurs par un groupe d'une dizaine d'individus est permanente. Il est impossible pour une personne étrangère au groupe de pénétrer dans le sous-sol sans se faire accompagner, même à 8h00 du matin. Dégradations importantes des parties communes intérieures et extérieures, de toutes les portes d'accès aux espaces communs ainsi que des équipements de l'immeuble. Démontage de scooters toute la journée dans le local « deux roues ». L'installation d'équipements de musculation dans le local à vélos nous a amené à condamner ce dernier.

Vivant dans un logement au rez-de-chaussée, YG dit qu'il n'est pour rien dans les regroupements d'individus, qu'ils viennent ici par hasard. La loi du silence règne dans l'immeuble, pas un seul locataire n'ose faire la moindre remarque à son encontre. Il est impossible d'obtenir des attestations de témoignages. J'ai, personnellement effectué un dépôt de plainte à son encontre pour insultes et menaces de violence. La mère protège son fils ainsi que les gens qu'il héberge. Le conciliateur n'y allait plus depuis fin 2013, lorsqu'il a été séquestré dans le logement par YM un jour où il refusait toute remarque sur son comportement. Il fait l'objet de « descentes de police » régulières. Depuis le mois d'août 2017 et l'arrestation de plusieurs de ses collègues et de plusieurs interventions de police dans les sous-sols de l'immeuble ayant abouties sur la saisie de produits stupéfiants ainsi que de plusieurs deux roues volés, la situation s'est un peu calmée. Selon son état, il continue à intimider les voisins ou la Chargée de Secteur, qui ne contrôle jamais toute seule cet immeuble. En 2018 il a totalement changé de comportement en prenant un emploi et en arrêtant toute activité perturbante. Les regroupements aux abords de l'immeuble continuent de façon cyclique et sont très difficiles à éradiquer car d'autres personnes prennent le relais.

- 5)- Hel JACECZ...cli 20481 - 43a rue du Ladhof 3^{ème} (quartier Centre / mixité entre des personnes âgées et autres ; immeuble en R+ 3 avec 2 cages d'escaliers et coursives).

Cette personne est identifiée pour des problèmes psychiques connus des services sociaux, mais considérés d'un niveau pas suffisamment important pour nécessiter une prise en charge. Elle est également intolérante aux pratiques de convivialité tout à fait respectueuses du voisinage. Cela nécessite une

intervention cyclique du Responsable de Secteur ou de la Conciliatrice, pour écouter ses fabulations, généralement suite à un courrier de plusieurs pages de la personne en question. Elle peut téléphoner trois fois par jour, stresser et monopoliser le personnel pour un fait sans importance. Elle espionne et prend des photos de tout le monde et se sent persécuté par les autres locataires qui, exaspérés par son comportement se sont fendu d'une pétition à son encontre. Elle crie au complot à chaque fois qu'elle n'a pas gain de cause et se met à écrire une lettre de plusieurs pages pour demander des explications ! En moyenne, une intervention d'un conciliateur de PHCA calme la situation pour deux mois ! Plusieurs situations similaires peuvent monopoliser des effectifs pour ramener le calme dans un immeuble dont les occupants ne comprennent pas toujours que le bailleur ne peut pas expulser quelqu'un pour des faits aussi minimes.

- 6)- Abd LEHM...cli 30298 - 8 rue d'Amsterdam 11^{ème} (QPPV Europe / tour de 11 étages réhabilitée complètement il y a 2 ans).

Présence d'une salle de prière et d'une dizaine de personnes n'étant pas tous locataire chez PHCA, régulièrement dans le logement. L'ensemble du groupe est identifié et sous surveillance d'une équipe du Renseignement Territorial. Cette personne est très discrète et essaye de ne pas attirer l'attention, aucun dossier de « plaintes et réclamations » n'est d'ailleurs ouvert à son sujet. Des liens sont observés avec 2 autres personnes résidant au 3^{ème} étage (HUSI...Hav...) et au 11^{ème} étage (ARAK...TCHINT...Vass...), trafiquant des produits stupéfiants dans l'immeuble. Cela occasionne des allées et venues tout au long de la journée ainsi que l'occupation des parties communes et la dégradation des moyens de contrôle d'accès à l'immeuble. La partie « trafics de produits stupéfiants » font l'objet d'un traitement régulier par les équipes dédiées des forces de l'ordre.

- 7)- Mme Mart TRA... & Tit cli 24528 - 4 rue d'Illhausern RDC (quartier Centre, bâtiment en R+3 avec V.O. et coursives, essentiellement occupé par des personnes âgées).

Elle fait preuve d'un comportement asocial envers les voisins et le personnel de PHCA. En 2015, elle a arraché les décorations de Noël que la femme de ménage avait mise en place sous prétexte que cela ne lui plaisait pas. Lorsque la femme de ménage l'a interpellé sur le sujet, Mme MT est venue se plaindre à la Proximité en relatant qu'elle s'était fait agresser verbalement. Elle s'octroie des droits en contournant le règlement intérieur, et va se plaindre à la mairie quand elle n'obtient pas gain de cause chez PHCA. Elle ne s'entend avec personne mis à part son chien. Récemment, elle s'est octroyé un morceau d'espace vert devant

le bâtiment pour s'aménager un jardin personnel et a fait appuyer sa demande de maintien par la mairie. Elle a déménagé 2 fois en moins de 10 ans (rue du Luxembourg et 52 rue du Ladhof) et, à chaque fois elle avait des problèmes de voisinage avec plusieurs personnes ou groupes de personnes dans l'immeuble. Elle court sans arrêt chez le maire de la ville pour le flatter et tenter d'obtenir gain de cause face à ses errements comportementaux, au point qu'il en a eu assez et y a mis fin, ce qui l'a calmée pour un temps.

8)- Monsieur LARO... au 9 rue du Noyer

Il vit chez sa mère et s'est également octroyé un morceau de pelouse pour en faire un jardin. Il a déjà été rappelé plusieurs fois à l'ordre pour des faits de démontage de voitures sur le parking de la résidence, et de renvoi de l'équipe d'entretien d'espaces verts car il trouve qu'ils ne coupent pas l'herbe assez court, alors il la tond à raz lui-même. Il a également démonté la porte de son garage pour en faire un atelier de réparation mécanique.

La rue du noyer est un quartier normalement bien fréquenté, calme, avec un niveau de tolérance pas très élevé. Durant l'été 2017 et suite à un incendie dans un logement en face de chez lui, ce monsieur a fait l'objet de plusieurs recadrages de la part du Chargé de Secteur ou d'un Conciliateur et commence à produire un peu moins de désordre. En 2019, plusieurs rappels à l'ordre ont permis à PHCA de contenir la situation tout en lui permettant de bricoler sans déranger les voisins. Depuis, le passage régulier du Chargé de Secteur une à deux fois par semaine, l'oblige à débarrasser les abords et parkings de l'immeuble pour qu'il ne s'accapare pas d'espace commun et continue à être toléré par ses voisins. Chaque rencontre avec ce locataire donne lieu à d'interminables échanges verbaux mettant à rude épreuve la patience du Chargé de Secteur qui est forcé de rappeler sans cesse les clauses du règlement intérieur ainsi que son fondement.

Comment communiquer avec des personnes déclassées socialement et invisibles ?

Invisibles pour qui, invisible sous quelle forme ? Souvent les personnes invisibles pour PHCA sont des anciens locataires ayant pour habitude de se prendre en charge, payent leur loyer, ne sont pas contestataires, ne réclament jamais. On peut très bien être invisible pour PHCA mais visible pour les voisins. La visibilité est graduelle et proportionnelle au comportement des personnes et à la tolérance des voisins. Ce qui reste visible au sein de la communauté des locataires et également aux yeux des collaborateurs de la GUP, se sont les gestes d'intégration et les actions visant à maintenir ou à améliorer le « vivre ensemble » dans l'immeuble, ou, à l'inverse, les stigmates des incivilités et autres non-respect des règles de vie

en collectivité. Entre les deux extrémités, plus on s'approche du milieu de la courbe de Gauss et moins on est visible. Suite à des opérations de Police, c'est l'invisibilité qui est de rigueur, face à l'agressivité des groupes de jeunes qui confondent missions du personnel d'un bailleur social et missions des forces de l'ordre. Un état de fait constaté suite à l'intervention d'un GIR le 20 mai 2019. Avant d'intervenir, il y a lieux d'observer, se mettre à l'affût, comme un chasseur, comme un photographe (exemple : Vincent MUNIER – La panthère des neiges – de Sylvain TESSON) qui souhaite voir sans être vu⁷¹.

Contradictions factuelles perçues comme telles par les locataires, 2 points de vue : celui de l'observateur extérieur face à l'univers des croyances des locataires convaincus et celui des collaborateurs.

« Vous me demandez de nettoyer mon palier alors que la porte d'entrée est cassée depuis 3 mois... », « j'ai un problème avec mon voisin, vous ne faites rien ! », « les espaces verts ne sont pas entretenus assez souvent, on paye des charges... » ; ces expressions sont des exemples de phrases très souvent servies à nos collaborateurs par les locataires sans connaissance contextuelle. C'est un monde de croyances et d'interprétations par rapport à un règlement intérieur que chaque locataire signe lors de l'EDLE, mais cela est surtout un moyen de tenter de camoufler ou de justifier un manquement aux règles de civisme. Les récents dispositifs mis en place pour lutter contre la propagation du Coronavirus mettent en exergue les contradictions axiologiques des locataires les plus fragiles, qui pour certains n'osent même plus sortir de chez eux et risquent à force de rester cloîtrés dans un « syndrome de la cabane », malgré les gestes barrières qui somme tout, restent le moyen le plus efficace pour se prémunir de toute contamination. Le sentiment de maîtrise et de protection à l'intérieur du logement, s'évapore dès la sortie de ce cocon même pour se rendre, par exemple au local à poubelles afin d'y déposer son sac d'ordure ménagères. Des locataires habituellement respectueux des règles de vie en collectivité et convaincues de leurs utilités vont alors, par peur, abandonner les déchets dans les parties communes ou tout simplement les jeter par la fenêtre, si ce n'est de les entasser dans une partie du logement en attendant que la situation à l'extérieur s'améliore et leur permettent à nouveau de sortir de leur « phobie de la contamination » et du logement. Phobie peut-être à juste titre, provoquée par une certaine incertitude due à l'évolution permanente des informations et des connaissances sur le virus, véhiculées toute la journée par les médias.

Les locataires étant également des clients-électeurs, considèrent que c'est au propriétaire des lieux de faire tout ce qu'il faut pour que tout se passe bien dans un monde contraint par le manque d'espace et la densité des habitants sur un

⁷¹ Sylvain TESSON « La panthère des neiges », Collection Blanche, Gallimard, 2019.

même lieu. Ils se demandent quelle est leur place par rapport à celle des autres ? Les différentes politiques environnementales issues des Grenelle 1 et 2 incitant les acteurs de la production de logements à re-densifier les espaces urbains afin de réduire les pollutions dues aux déplacements « profession – habitation », ont-ils seulement pensé au vivre ensemble ?

Cela s'applique également aux collaborateurs de terrain (« *j'y suis et je m'y adapte* » dans le cadre de la régulation d'un quotidien collectif) et surtout aux personnels administratifs ayant tellement de préjugés qu'ils sont retissant à sortir de leur forteresse administrative virtuelle (« *le quartier Europe, je n'y vais pas, c'est trop dangereux* » Ai-je entendu un jour !). Les collaborateurs de la GUP sont rompus à intervenir dans ces zones de droit un peu compliquées à maintenir. Personnellement, j'ai déposé 2 plaintes début 2020 pour des faits de dégradation du véhicule de service par rayures et jets de projectiles. Depuis ces événements et afin de ne plus attirer l'attention de personnes malintentionnées, j'ai changé de stratégie en stationnant le véhicule une rue plus loin du lieu d'intervention, ce qui ne m'empêche pas de circuler dans le quartier en discutant avec les personnes occupant les espaces communs et en leur rappelant sans cesse que les contrôles de sécurité contre les risques d'incendie sont nécessaires à la tranquillité des résidents. C'est également et surtout en déambulant à pied dans un quartier qu'on en remarque le plus de détail, qu'on en ressent l'atmosphère et qu'on en évalue le degré de tranquillité.

Interactions entre les deux communautés

Que fait la Gestion Urbaine de Proximité ?

Sans en avoir conscience, les collaborateurs de la GUP effectuent un travail sur la sociabilité, le vivre ensemble, par la recherche de l'application du respect du règlement pour les locataires. Un rappel sans cesse qu'il n'y a qu'un seul règlement et que ce dernier est le même pour tout le monde fait partie du quotidien ! Une sorte de travail « d'orthopédie sociale » et « d'orthopédie morale » en surveillant constamment les locataires et les endroits à risques et en sanctionnant les récalcitrants et récidivistes [Cf : « Surveiller et punir » de Michel FOUCAUL].

Quelle tolérance appliquer par exemple à l'appropriation d'un espace extérieur par un locataire pour y aménager un jardinet (M.LAR.. au 9 rue du Noyer, Mme TRANX... au 4 rue d'Illhausern) ? Bien souvent un courrier autorisant l'utilisation durant l'été avec une obligation de remise en l'état à la fin de l'automne est suffisant pour que tout le monde y trouve son compte. On ne peut

pas simplement appliquer le règlement à la lettre, parfois il s'agit de faire preuve de souplesse pour ne pas se mettre les résidents à dos.

La GUP peut aussi être le dernier repère lorsqu'il n'y a plus de contact avec la société ou familiaux comme par exemple ce 6 juin 2017, lorsqu'un locataire désocialisé, connu pour être toujours très sale, refusant tout suivi social, habitant au 6 rue des Marguerites, ne répondait plus à personne depuis plusieurs jours. Personne ne s'en préoccupait. C'est là qu'un agent de la Proximité qui travaille dans le quartier et qui le connaît, a remarqué que la porte de son appartement était verrouillée de l'intérieur. Il m'a prévenu qu'il avait demandé l'intervention des Pompiers pour ouvrir le logement et vérifier si le locataire n'était pas décédé chez lui. Je me suis rendu sur place afin de prendre contact avec l'équipe des Pompiers et de la Police. En passant par une fenêtre non fermée, les Pompiers ont trouvés ce monsieur couché sur son lit, vivant, un peu malade, mais refusant toujours toute prise en charge. En constatant l'état du logement ainsi que la forte odeur nauséabonde qui s'en dégageait, j'ai de suite prévenu le service « Relation Clientèle » qui gère ce genre de problème. Il aura fallu une deuxième intervention de la part de la CESF (Conseillère en Education Sociale et Familiale) de PHCA et de l'AS (Assistante Sociale) du quartier pour que ce monsieur soit hospitalisé et que le logement puisse être débarrassé d'un amoncellement incroyable de détritux du fait de la syllogomanie (accumulation compulsive ou syndrome de Diogène) avérée du personnage. Les voisins nous en seront reconnaissants lorsque le logement aura été vidé de ses détritux, nettoyé et ne dégagera plus d'odeurs nauséabondes.

En outre, la GUP est le service de renseignement de la Direction Générale. Par exemple, le 13 juin 2017, une locataire appelle du 143, Rte d'Ingersheim pour se plaindre de plusieurs problèmes dû à des regroupements de jeunes adultes envahissants et agressifs (squatt devant l'enclos à poubelles avec des chaises longues, rodéos à moto, stationnements gênants, incivilités en tous genres...). La Responsable de Secteur étant en arrêt, je me rends sur place à 16H00 sur demande de CJ « avant que la plaignante n'aye plus loin », sous-entendu, se plaindre à la Mairie !

En arrivant sur le quartier, je commence à effectuer un tour de l'immeuble en question et prenant quelques photos afin de démontrer que la situation n'est pas aussi grave qu'elle n'y paraît. Sauf que, en prenant des photos des espaces extérieurs, sans y prendre garde, des jeunes de l'immeuble à côté se sentent filmés et une dizaine d'entre eux viennent immédiatement sur moi et me demandent pourquoi je prends des photos. J'explique que je fais partie du personnel de PHCA et que je suis missionné par la Direction Générale pour m'occuper de problèmes de stationnement, de propreté et de conteneurs à poubelles. 2 d'entre eux sont cagoulés et un autre est casqué sur un scooter. Ils veulent vérifier les photos sur mon téléphone. Je refuse. Le ton monte, je refuse de donner mon téléphone. Plusieurs jeunes me répètent que je n'ai pas le droit de prendre de

photos. Je me retrouve encerclé. Un « cagoulé » essaie de m'arracher le portable des mains en me menaçant de me casser le nez. Ça se bouscule et devant le regard de 2 résidentes postées à 3 ou 4 mètres, la situation ne dégénère pas en bagarre grâce à la présence de ces 2 témoins gênants ! Afin de calmer la situation, j'accepte néanmoins de leurs montrer les photos pour leur prouver qu'ils n'y apparaissent pas. Le regroupement se disperse, l'adrénaline redescend, je peux enfin rentrer dans la tour et rencontrer 3 locataires pour qu'ils me racontent ce qui se passe. Bien sûr, les personnes ayant assisté à la scène ne connaissent aucun des participants ! Au fond de moi, je sais que je suis passé à côté d'un passage à tabac. Ils me racontent que cette bande a pris le pouvoir dans le QSN « *quartier sans nom* », que ces jeunes les empêchent d'accéder librement aux poubelles. Ou à l'entrée de l'immeuble. Ils me relatent plusieurs fait sur telle ou telle famille de l'immeuble qui ne sont pas conforme au vire ensemble de cette tour occupée à 90 % de personnes d'origine Turque. Les « non Turques » portent l'étiquette de cas sociaux ! « *C'était mieux avant lorsque nous étions entre nous* » me dit-on.

En travaillant avec A.BEN, j'apprendrai que le matin même une descente de Police subtilisait plusieurs scooters et effectuait une visite de recherche de produits stupéfiants dans les sous-sols. C'est la raison pour laquelle les jeunes m'ont surement confondu avec un policier. Il m'explique également qu'il y a une personne, cachée dans une voiture en stationnement qui guette l'arrivée de personnes étrangères au quartier et qui prévient les autres de l'arrivée de la Police. Afin que ces jeunes comprennent qu'il y a des limites à ne pas franchir, mercredi le 13/06/2018, j'ai déposé une plainte pour « tentative d'intimidation », « menaces de violences », « tentative de vol sur un agent chargé d'une mission de service public » et expliquerai les dispositifs de communications en place. Cela servira à protéger les prochains collaborateurs qui viendront dans ce quartier ; la règle étant de ne rien laisser passer pour ne pas que ces dérives se banalisent, sinon ils vont recommencer avec n'importe quel collaborateur de PHCA venant simplement faire son travail. Le 16 juin, dans le journal local, j'apprendrais qu'un important laboratoire d'héroïne, « *le plus vendeur du centre Alsace* » avait été démantelé dans un logement de cet immeuble.

Tous ces trafics font circuler une grande partie d'argent en espèces et traduisent la présence d'une économie souterraine, expliquant qu'un nombre important de paiements du loyer s'effectue en espèces à la caisse de PHCA. Supprimer le paiement en espèces, augmenterait les impayés dans les QPV. PHCA a de fait travaillé sur l'implantation de bornes de paiements automatique pour réduire les flux de personnes à l'accueil tout en augmentant le temps de paiement possible en accès libre.

En 2019, suite à l'augmentation des trafics de drogues, PHCA doit faire face en désignant un référent sécurité suite à la signature d'une convention entre l'USH et l'état afin de traiter les problèmes d'insécurité dans les immeubles collectifs. Un choix à faire entre l'embauche d'une personne qui devra être formée sur la

connaissance du patrimoine, des locataires à problèmes, qui devra s'intégrer dans l'environnement en place et le maintien d'une personne identifiée comme faisant partie de PHCA mais qui devra abandonner d'autres missions dont elle a la charge.

Étant déjà rodé sur ce travail depuis de longues années, j'ai tout naturellement été désigné pour assurer cette fonction. De fait, il n'y a rien de neuf dans l'organisation des rapports avec la Police et le commandant divisionnaire référent du commissariat central, que je connais bien. J'assiste aux différentes réunions du GLTD (groupe local de traitement de la délinquance) qui ont lieu tous les trois mois dans la MJD (maison de justice et du droit) au centre du quartier Europe en présence de Mme la Procureur, Mme Le commissaire et le commandant en second, le cabinet du Préfet, le responsable de la sécurité de la ville, le chef de la police municipale, le SDIS, PHCA, le responsable de la sécurité de la TRACE (les transports en commun de la ville). Les dépôts de plainte par lettre plainte sont de fait à proscrire pour les faits récurrents dans les QPPV ; ils doivent être fait dans un commissariat afin qu'ils apparaissent dans les statistiques (les lettres plaintes sont beaucoup plus rapides mais enregistrées comme dépôt de main courantes !). 2019 apparait donc comme une année record avec 406 plaintes déposées par PHCA. 2020 débutera sur une volonté de la part du bailleur ainsi que de la part de la justice et des forces de l'ordre de reprendre la main sur les trafics incessants dans les quartiers Europe, Schweitzer et Saint Vincent de Paul. Le travail de partenariat avec les forces de l'ordre est quotidien, les trafiquants exerçant un véritable contrôle social sur le territoire qu'ils contrôlent. De par leur isolement et l'individualisme, les familles sont soumises à une omerta sous peine de représailles, alors qu'un travail de groupe règlerait le problème. Beaucoup d'entre elles sont dans une grande passivité et attendent tout du bailleur. Une collaboration accrue entre familles et avec un simple signalement aux forces de l'ordre mettrait fin à ces trafics et à l'tranquillité qu'ils véhiculent.

Comment, pour le chercheur, s'appropriier les situations vécues par les enquêtés ?

Pour le chercheur, une façon de s'appropriier les situations vécues par les enquêtés est de pratiquer l'observation déambulatoire en immersion, la répétitivité des entretiens, la description ethnographique, l'entretien détaillé selon un modèle scientifique avec des personnes ciblées. C'est en entrant dans les logements que l'on voit comment vivent les gens, comment ils s'approprient ou non leur intérieur, comment ils éduquent leurs enfants, comment ils disposent leurs affaires, comment ils parlent de leurs voisins, quelle est leur appréciation du travail effectué par les différents intervenants de PHCA mais aussi des services de l'Etat...etc. L'appréciation de l'appropriation des espaces extérieurs est

également très importante. Pour mémoire, les enquêtes de satisfaction ont un taux de réponse oscillant entre 20 et 25 %, même si en 2017 le taux de satisfaction après analyse était de 86%.

Les jardins partagés : l'agriculture créatrice de lien

La mise en place de jardins partagés dans le Quartier Schweitzer a permis de créer du lien entre les communautés d'un ensemble d'immeubles mais aussi entre le personnel de PHCA et les locataires. Historiquement, l'agriculture a toujours été créatrice de lien entre territoire, entre cultures et entre communautés. Un lien économique, social et environnemental, un lien à la vie tout simplement. Les échanges de semences, de techniques et de produits de la récolte permettent également de conserver la mémoire du sol, la mémoire de ses racines. Les différentes expériences accumulées sur plusieurs sites (Rue de Schongau, rue de Madrid, les anciennes cités...) démontent une réelle demande de la part des locataires qui, souvent s'évadent de leur petit logement dans ce petit bout de terrain, afin d'échanger avec d'autres personnes qui vivent la même expérience, « entre gens de la terre on se comprend ! ». Les regards se croisent, des voisins qui ne se parlaient pas commencent à discuter, à se prêter du matériel de base, à se rendre des petits services... et c'est toute la vie de la cage d'escalier qui se trouve changée. L'un s'occupe du jardin de l'autre lorsque celui-ci est en vacances dans la famille. Pour les familles n'ayant pas beaucoup de moyens, le jardin est valorisé comme source de nourriture potentielle, biologique à moindre coût et permet de réaliser des économies en contrepartie de quelques efforts. De toute façon, les magasins « bio » sont trop loin, trop chers et considérés comme réservés aux « bobos des beaux quartiers ». Une sorte d'écologie des pauvres, utile pour apporter un surplus de pouvoir d'achat à ces familles ayant décidées de ne pas rester « inactives » pour améliorer leur quotidien, car cet espace extérieur supplémentaire est aussi un moyen de s'échapper d'un logement, souvent considéré comme étant de petite taille.

Chapitre 11 - Les Influences des systèmes externes à la Gestion Urbaine de Proximité et à Pôle Habitat Centre Alsace

Le département de la GUP se trouve à la fin du processus de fourniture d'un logement dans un cadre de vie à la frange souvent la plus démunie de de la population. En déployant du personnel en prise directe et continue avec les locataires, il perçoit ainsi de façon descendante les conséquences positives ou non des travaux effectués dans les départements et services en amont. C'est ainsi que la conception des bâtiments construits, rénovés ou réparés par la Direction du Développement ont une incidence directe sur leur utilisation. S'en suit la porte d'entrée téléphonique de l'entreprise et son standard d'accueil, dont la rapidité et la qualité des aiguillages sont essentiels pour la prise en charge de la problématique des réclamations. Il va également de soi que la composition sociologique des cages d'escaliers a une grande importance sur le « vivre ensemble » et doit être analysée pour ne pas tomber dans le remplissage irréfléchi de logements à louer. C'est d'une véritable politique de peuplement dont il est question. C'est ainsi qu'une fois les locataires choisis, ils passent de la signature du bail à l'entrée dans les lieux, des étapes devant leurs transmettre tous les éléments pour que la vie dans le logement se passe au mieux.

Les influences sur le travail de la GUP peuvent également venir d'organisations extérieures au fonctionnement de Pole Habitat. C'est ainsi que la politique de la ville a une incidence directe sur la sécurité du domaine public et sur les effets que peuvent produire les groupes de jeunes dans leurs agissements, au même titre que les actions menées sur le terrain par les associations comme le Club de Prévention Spécialisé travaillant sur l'éloignement des jeunes de la délinquance. Afin de préserver au mieux un cadre de vie agréable, un zoom est fait sur les actions menées par les forces de l'ordre, le travail effectué dans le cadre du Groupe Régional de la Sécurité dans les quartiers, la justice et les équipes du Service Départemental d'Incendie et de Secours, des partenariats importants sans lesquels un bailleur seul se retrouverait démuné. Tous ces acteurs font partie d'un travail d'ensemble de préservation et d'amélioration du cadre de vie.

Influences sur la GUP de systèmes internes à Pôle Habitat

La conception des bâtiments

La GUP est le département en bout de chaîne, qui gère le comportement des occupants de bâtiment quelquefois construits sous le régime de concours d'architectes, sans cahier des charges précis ou l'esthétique prime sur la fonctionnalité. Au fur et à mesure de l'entrée en service apparaissent des problèmes de fonctionnements (locaux à vélos inadaptés au nombre de familles présentes, locaux « Ménage » sans eau ou sans écoulement, absence de local « Ménage », cages d'escalier ouvertes aux intempéries et glissantes en hivers, espaces communs non fermés permettant le dépôt de débris ou à des perturbateurs de s'installer, vitrages « autonettoyants » dépourvus d'ouvrants, ouvertures dans les pignons permettant aux volatils de s'y installer... la liste est longue. Il est fort dommage que les concepteurs-rêveurs n'habitent pas dans les bâtiments qu'ils ont conçus ; ils devraient y vivre durant 4 à 5 mois afin d'y repérer tous les dysfonctionnements et ainsi changer la vie en QPPV par exemple. A partir de fin 2017 la situation à la conception devrait s'améliorer car au courant de l'année 2018 la Direction du Développement a élaboré un cahier des charges précis en concertation avec un groupe de travail composé des Départements de la Relation Clientèle, de la Maintenance et de la Gestion Urbaine de Proximité. Un bâtiment livré en janvier 2020 au 7 rue de Giesbach) présente toutefois des incohérences de fonctionnement (pas de sortie du local à poubelles vers la voirie pour présenter les conteneurs en collecte ! Il faudrait faire le tour de tout le parking avec des conteneurs pesant près de 200 kg, ce qui aboutirait à terme à des TMS pour les agents concernés. La GUP (Proximité et DSU) devrait être systématiquement concertée pour l'élaboration des projets afin d'apporter une expérience d'intelligence d'usage des bâtiments.

Pour exemple, fin septembre 2018, j'ai dû intervenir sur un bâtiment de moins de 5 ans au 74B et 74 E route de Neuf Brisach pour un problème de nettoyage de vitres en hauteur suite à un courrier de locataire. Il s'agit de vitres dans les logements. Ces vitres sont sur les châssis fixes, du 1^{er} au 3^{ème} étage et donnent sur une terrasse surélevée non accessible à un engin motorisé (camionnette, nacelle...). J'ai dû prendre rdv avec une entreprise spécialisée, ayant la compétence de nettoyage pour ce genre d'intervention. Sur place nous avons remarqué qu'un garde-corps avait été fixé sur la façade à chaque étage, à 1 cm du vitrage, rendant l'accessibilité de fait impossible. Devant de telles contraintes, l'entreprise a décliné la demande d'intervention. Le vitrage, considéré comme

auto-lavant ne pourra pas être nettoyé sans montage d'un échafaudage et démontage du garde-corps. Nous sommes devant un cas traditionnel de non réflexion d'un service en amont, qui lors de la conception a accepté une solution technique non adaptée à l'usage qui devait en être fait. Les architectes ayant répondu à cette consultation sous la forme d'un concours d'architecte, auraient dû être cadrés par un cahier des charges précis, ne laissant pas l'esthétique prendre le dessus sur le fonctionnel. Les monteurs et conducteurs d'opérations auraient dû demander des aménagements permettant le nettoyage des vitrages sur châssis fixes (éloignement des garde-corps) ou la pose d'un châssis ouvrant. En outre, la locataire m'informait que lors de la visite du logement, on lui avait dit que les châssis vitrés ne s'ouvrant pas allaient être nettoyés tous les 3 mois ! Cela est impossible techniquement et surtout beaucoup trop onéreux d'un point de vue « Charges locatives ». La seule solution consiste à proposer à chaque locataire concerné l'achat d'un dispositif similaire à celui employé pour nettoyer les parois intérieures d'un aquarium en utilisant un système aimanté relié par une ficelle. Je leur souhaite du courage et de la patience devant des surfaces de plus de deux mètres carrés.

La communication et le système informatique

La première porte d'entrée dans l'entreprise est l'accueil téléphonique du standard principal qui n'est autre qu'une gare de triage et de réaffectation des appels. Ce système ne fonctionne pas bien depuis le remplacement de l'équipement « auto-com » et la redéfinition des priorités d'aiguillages. Le locataire qui appelle, se retrouve dans un système clos de touches numérotées à appuyer aboutissant à des temps d'attente trop longs, générant de l'énervement, de la tension et des reports d'appels sur des numéros moins chargés mais ne pouvant apporter de réponse claire au demandeur. Début 2020, un groupe de travail a dû être mis en place pour résoudre des conflits internes émergents suite à cette situation. Fin octobre, le problème persiste et plusieurs essais ont montré qu'un appel de l'extérieur était coupé au bout de 50 secondes et pouvait être renouvelé jusqu'à 4 ou 5 fois avant d'aboutir sur un poste qui décroche dans un service. Le client impatient, qui dans la majorité des cas appelle pour transmettre une réclamation, décharge alors son mécontentement sur la malheureuse première personne qui répond et qui mettra un temps long à calmer le locataire avant de pouvoir prendre ses doléances.

La mixité sociale, culturelle et intergénérationnelle mise en perspective avec la politique de peuplement

Une politique de peuplement réfléchie et pré établie sur des critères objectifs doit être un outil de consultation pour les parties prenantes travaillant sur les

attributions de logement afin de ne pas se retrouver en situation de déséquilibre sur des cages d'escaliers ou des ensembles d'immeubles. Plusieurs exemples :

- 143 Rte d'Ingersheim (communauté Turque majoritaire qui fait tout pour vivre dans l'entre soi),
- 44 & 46 rue des Trois Châteaux (communauté Kosovare et Bosniaque où quelques familles suffisent pour prendre le leadership sur tout un ensemble de 6 entrées d'immeubles),
- Le « Village Alsacien » devrait être un exemple de mixité sociale entre propriétaires occupant, locataires du privé et locataires du public. Par contre le niveau de tolérance est particulièrement bas car indexé sur le niveau d'exigence de tranquillité des propriétaires occupants. Nous ne sommes pas dans le cas d'une rébellion de ménages aisés mais on s'y rapproche.
- Le Foyer Pasteur 28 avenue de Rome est composé de 130 chambres réparties sur 6 étages. La mixité entre étudiants et non étudiants ne fonctionnant pas très bien à cause des cuisines communes mal utilisées. PHCA y a installé un logement de concierge afin de réguler les intrusions et réduire l'intranquilité. Un aménagement de 40 lots test avec un espace cuisine dans le logement de 12 m² est en cours afin de condamner à terme les cuisines communes et installer une laverie. Ce bâtiment est situé dans le quartier Europe en face du Palais Royal, loin de la zone universitaire et ne bénéficie pas d'une ligne directe de bus. Le seul pôle d'enseignement à proximité est l'INSERM.
- « BSB » 74 Rte de Neuf Brisach : un bâtiment tout neuf donnant lieu à de la mixité sociale, une concentration de familles à problème venant pour la majorité du relogement de « Bel Air » mais n'ayant pas été accompagnées dans le changement et jusqu'à 45 jeunes enfants répartis sur 4 entrées d'immeubles.
- « Metalsitt » 69 Rte de Neuf Brisach : mixité sociale plus importante entre locataires et propriétaires (2 bâtiments collectifs, un bâtiment de logements intermédiaires et 15 pavillons dont la moitié en copropriété), dont nous allons observer le fonctionnement.

Le cas de la résidence dit « Métalsitt », 69 Rte de Neuf Brisach « Les Rives de la Lauch ».

Cette copropriété, située en amont du canal, est composée de deux bâtiments principaux comportant chacun deux cages d'escaliers, d'un bâtiment dit

intermédiaire, d'une aire de jeux pour les enfants de « 3 à 7 ans, et de 15 pavillons individuels dont cinq ont été vendus à des propriétaires quelconques. Trois commerces sont établis sous les habitations de l'immeuble A. Aujourd'hui, les propriétaires des 5 pavillons récriminent contre le comportement des locataires et leurs enfants. Une réunion de concertation entre le représentant du syndic de copropriété, les cinq propriétaires et moi-même, a eu lieu le mardi 30 mai 2017 afin de trouver une solution aux nombreuses dégradations et incivilités commises sans arrêt dans l'ensemble de la résidence :

- les enfants d'une dizaine d'années, jouent au ballon devant les garages et non sur l'aire de jeux et lorsque les propriétaires les réprimandent, ils se font houspiller par les parents qui protègent leurs enfants,
- ils grimpent sur les toits des garages pour récupérer la balle et en profitent pour regarder dans les logements, accessoirement, en escaladant les façades des garages ils dégradent les gouttières,
- ils dessinent des graffitis sur les murs des sous-bassement (qui idéalement ont été peints en gris anthracite !) dégradant ainsi l'image de l'ensemble de la résidence et par la même occasion dévalorise leur bien,
- d'autres enfants jouent au football devant les places de stationnement situées sous l'immeuble derrière les commerces et ainsi dégradent régulièrement les luminaires, trappes de visites et lames de plafond,
- les visiteurs des locataires, ne trouvant pas de place de parking, stationnent au mieux devant les places de parking privées des propriétaires, au pire devant les garages ou aux abords des accès aux pavillons.
 - *« c'est la faute au propriétaire si il n'y a plus assez de places de stationnements sur l'ensemble de la résidence, car un nombre trop important de places ont été vendues à des tiers... »*,
 - *« Il y a eu tromperie sur la marchandise car l'environnement globale se dégrade et les portes de garages sont trop lourdes à ouvrir... »*

Ils attendent du « méchant bailleur qui ne fait qu'encaisser les loyers... » qu'il éduque les quelques familles en question, qu'il demande aux services la Ville de créer des places de stationnement supplémentaires sur le domaine public, qu'il trouve une solution au problème des portes de garages jugées trop lourdes à ouvrir et ainsi de suite. Ils ont l'impression que leur bien perd de la valeur. Comme pour le quartier du « Village Alsacien », les propriétaires veulent rester entre eux, car usent des mêmes codes de communication. Le logement social est

rarement le bienvenu dans un environnement de propriétaires, qui ont tendance à vouloir imposer une sorte d'entre-soi résidentiel afin d'assurer la continuité de l'homogamie sociale comme le décrirait Monique Pinçon-Charlot (Sociologue) en référence à son livre « *la ville brule, panique dans le 16^{ème}* ». Un recadrage des missions du syndic de copropriété et des responsabilités de chaque partie prenante a été nécessaire afin de ne pas faire supporter l'ensemble des dysfonctionnements à PHCA et de faire assumer ses responsabilités au syndic de copropriété.

Autre cas : en février 2020, une famille problématique a été mutée du 21C rue de Houssen au 51 rue des Trois Châteaux, en prétextant un loyer moins cher, mais un comportement qui ne cadre pas du tout dans un pavillon individuel d'une ancienne cité et laisse augurer des problèmes futurs à la seule vision de l'état des extérieurs du pavillon qu'ils ont quitté (clôtures dégradées, tas de bois et autres détritiques qui traînent). Une fois de plus, la nécessité d'une présence terrain accrue se fait sentir, afin de recadrer les familles dont le comportement n'est pas en adéquation avec les règles de vie dans un habitat collectif et ainsi rassurer les autres résidents. Ce ne sont point les origines aussi diverses que variées qui sont provocatrices d'intranquillité, mais les manières de se comporter en société, un critère qui devrait être d'avantage évalué et pris en compte dans les compositions d'occupation des différentes cages d'escaliers et autres immeubles. Une famille au comportement déviant peut être rééduquée avec un accompagnement régulier et tout peut rentrer dans un ordre acceptable pour tous avec le concours des autres occupants, mais lorsqu'il y en a plusieurs, un relai de déviances s'installe entre les perturbateurs (*pourquoi ne ferai-je pas de bruit parce que d'autres en font aussi ?...*) et les autres occupants baissent les bras en attendant que le bailleur « seul responsable de la situation » résolve tous les problèmes. Il est de fait important de mettre en place une véritable politique de peuplement transparente afin de favoriser un « vivre ensemble » de qualité, prenant en compte les obligations en matière de mixité et de droit au logement sans discrimination, évitant les phénomènes de fracture dans les territoires et de ghettoïsation d'immeubles. Une responsabilité prise en compte par l'autorité de rattachement de l'OPH.

De l'attribution du logement à l'entrée dans les lieux

Les notions d'orthopédie sociale et d'orthopédie morales (CF : Michel FOUCAUT « Surveiller et punir ») commencent ici, à la signature du bail et lors de l'état des lieux d'entrée. C'est là que l'on peut avoir un impact important quant à l'assimilation du règlement intérieur et surtout du règlement d'utilisation des jardins qui n'est que trop rarement distribué aux intéressés. Il en va de même pour la transmission d'informations concernant le nettoyage des parties communes, le

fonctionnement des locaux à vélos, le tri des déchets, la gestion du bruit... une fois que le locataire a signé son bail, il a obtenu ce qu'il voulait et devient moins réceptif. De nombreux locataires sont étonnés de devoir assurer le nettoyage du palier dans certaines de nos résidences lorsque le Chargé de Secteur leurs adresse un avis de contrôle, preuve que l'information n'avait pas été transmise lors de la visite, de la signature du bail et de l'entrée dans les lieux. D'autres se voient attribuaire d'un logement en rez-de-jardin et ont beaucoup de mal à tailler la haie séparative située sur la partie privative en pensant que la prestation était comprise dans les charges.

La GUP se doit alors de rattraper cette lacune dans des conditions pas toujours faciles afin de recréer de la tranquillité résidentielle perdu avec l'arrivée du nouveau locataire « qui ne fait pas comme les autres ». Depuis 2019, le service des Etats Des Lieux doit gérer les EDLS (états des lieux de sortie), les vidages de logements et parties annexes (caves, greniers, celliers...) qui vont avec, jusqu'au prochain EDLE (état des lieux d'entrée) dans le même logement. Une belle avancée qui évite à la GUP de traiter des problèmes de caves oubliées, de greniers non vidés ou encore de celliers non fermés après l'EDLS.

Gestion locative : de l'attribution à la signature du bail

Lors de la visite pré attribution et de la signature du bail, le future locataire doit être en connaissance du fonctionnement du bâtiment dans lequel il va emménager. Trop souvent, des locataires ne savent pas qu'ils doivent nettoyer leur palier dans certains immeubles, trier les déchets, ne pas laisser les jeunes enfants sans surveillance dans les parties communes, stocker le vélo dans le local dédié à cet effet. Ce premier contact doit permettre de passer un maximum d'information afin que le futur locataire soit bien sûr que le produit que l'on lui propose correspond bien à ce qu'il attend de la part d'un bailleur social et qu'il n'aura pas de surprises une fois qu'il aura intégré le logement. Il est très important de transmettre au futur locataire, les grandes lignes du Règlement Intérieur, car nous savons très bien qu'une fois le bail signé, le locataire a obtenu ce qu'il voulait et que tout le dossier locatif (règlement intérieur compris) sera mis de côté, pour n'être ressorti qu'en cas de litige.

En 2019 un travail a été effectué sur un nouvel outil de cartographie globale GOOGLE : recensement de tous les groupes, identification de la chargée de clientèle, du CDS, de la femme de ménage, du chargé de recouvrement, recensement pour chaque immeuble des services proposés (tri des déchets, locaux annexes, prestation de nettoyage, différents types de stationnement). Cet outil, élaboré en collaboration avec la Gestion locative doit permettre, en un seul clic, de pouvoir transmettre toutes les informations nécessaires au nouvel arrivant, qu'il soit primo demandeur ou en procédure de mutation. Face à

l'épidémie de Coronavirus et aux violences familiales qui en découlent, les urgences de déménagements ont dû être maintenues et organisée afin de permettre à des femmes (souvent avec enfants) en difficultés de se mettre à l'abri.

Etat Des Lieux : l'entrée dans les lieux

Les agents de ce service ont pour mission d'accueillir le locataire à l'entrée du bâtiment hébergeant le logement, de lui en expliquer le fonctionnement complet en lui montrant tous les équipements communs et privés et d'effectuer l'état des lieux d'entrée. C'est à ce moment qu'un message fort concernant les droits et surtout les obligations des locataires doit être transmis. Il faut prendre le temps de montrer au locataire où est sa cave, son grenier, où se trouve le local à poubelles ou les bornes de tri, lui expliquer qu'il ne faut pas déposer d'objets dans les parties communes par mesure de prévention aux risques d'incendie, ou encore pour les logement dépourvus de poubelles collectives, l'inviter à aller récupérer une poubelle individuelle à la Communauté d'Agglomération de la ville afin de ne pas utiliser celle des autres.

Si ce travail n'est pas fait correctement en n'omettant un ou plusieurs aspects de la vie en collectivité, la plus part du temps des dérives comportementales s'installent, mettant en péril le bon « vivre ensemble » de la cage d'escalier et amenant de l'intranquillité. Au mieux, le locataire rappellera le bailleur 3 mois plus tard pour demander où se situe sa cave, ou, quand est -e que quelqu'un viendra lui changer le nom sur la sonnette et la boîte aux lettres. Du bon déroulement de l'entrée dans les lieux, dépend une partie de l'intégration du locataire dans l'immeuble car c'est aussi la dernière occasion de rappeler ce que l'on peut faire et surtout ce que l'on ne doit pas faire dans un immeuble collectif.

De cette étape dépend une grande partie de « l'appropriation des lieux et de son environnement » par le locataire. C'est une étape importante qui prend du temps et nécessite une grande pédagogie de la part de l'agent qui l'exerce.

L'accompagnement des familles en situation de relogement difficiles.

Reloger les personnes vivant dans les immeubles voués à la destruction vas de soi. L'obligation d'en reloger 50% dans des logements neuf pour s'acquitter des contraintes liées à des financements avantageux est acceptée par l'ensemble des collaborateurs dans la mesure où un accompagnement de qualité est effectué permettant au locataire intégrant un nouvel immeuble de s'intégrer dans les meilleures conditions et de pérenniser le bâti. Certaines familles venant d'un quartier difficile ne comprennent pas qu'on puisse les recadrer sur leur

comportement alors qu'ils « *ont toujours fait comme ça et n'ont pas l'impression de faire quelque chose de mal* » !

Le cas du 74 Rte de Neuf Brisach est édifiant : ce bâtiment de 4 entrées en R+3 est occupé en majeure partie par des locataires issues d'un immeuble déconstruit dans un QPV et financé en partie par l'ANRU. Résultat : une concentration de plus de 40 enfants n'ayant que le parvis pour jouer (construction d'une aire de jeux en attente).

Des familles qui étaient habituées à stationner sur les trottoirs de la rue, se parlaient d'une cage d'escalier à l'autre en haussant le ton sur les balcons ou simplement des fenêtres des appartements, étaient habitués à la musique trop forte du voisin, laissaient leurs enfants divaguer dans les parties communes sur-entretenu dès leur plus jeune âge se sont retrouvés dans cet immeuble tout neuf, construit selon les normes environnementales BBC et des critères architecturaux non adaptés à leur mode de vie.

Des cages d'escaliers ouvertes côté sud en attendant que les glycines grimpent jusqu'au 3^{ème} étage. A chaque fois qu'il pleut, l'eau s'accumule dans le sous-sol sur 2 à 3 cm et oblige toute personne venant du parking en sous-sol à se mouiller les pieds et à salir la cage d'escalier jusqu'au 1^{er} étage. Le préposé qui nettoie doit écoper l'eau du sous-sol au lieu de nettoyer les parties communes qui durant plusieurs jours restent sales et ne suscitent pas le respect. Les végétaux et autres fleurs plantés dans de grandes jardinières disposées sur tout le parvis afin d'empêcher les jeux de ballons, sont constamment arrachés et finissent par disparaître malgré la prestation d'arrosage mise en place pour les pérenniser. Au RDC, un local commercial a été acheté par un cabinet d'architecture qui se plaint régulièrement de dégradations, souillures sur les baies vitrées et autres incivilités. Il ne comprend pas que les enfants puissent cracher et jouer au ballon contre les baies vitrées, jeter des plantes arrachées contre les façades. Il souhaite acheter un 2^{ème} local de 200 m² de plus, mais reste dans le doute quant à la tenue dans le temps de son bien. Il demande à PHCA de faire respecter le règlement ce qui est illusoire dans un environnement où personne ne dénonce les auteurs de troubles.

Le stationnement d'ensemble a été pensé avec très peu de places à l'extérieur afin d'encourager les résidents à louer une place payante en surface ou au sous-sol. Certains jours, le camion de Communauté d'Agglomération n'a pas assez de place pour manœuvrer lors du vidage des bornes de tri enterrées, la faute à des véhicules stationnant devant les arceaux de parking dont les propriétaires trouvent le loyer trop cher. La semaine du 19 juin 2019, des enfants non identifiés ont trouvé amusant de jeter un gros caillou sur les dalles surélevées du parvis occasionnant un risque de chute et nécessitant une sécurisation des lieux en attendant le remplacement de la dalle. On ne vit pas dans un bâtiment BBC comme dans l'ancienne Cité Bel Air où beaucoup d'équipements ont été installés avec une réflexion « anti vandale ». Ce bâtiment neuf, vieillira

prématurément sous l'action de petites dégradations régulières sur l'ensemble des parties communes qui, au bout de 10 à 15 ans, donnera l'impression que l'immeuble en a 30 ou 40, à moins que PHCA ne fasse du sur-entretien comme à Bel Air, mais les restrictions budgétaires de la loi ELAN l'en empêche.

L'exemple de Constantine est édifiant (Revue GLOTTOPOL n°21, janvier 2013)⁷² : étude des comportements, modes de vie et façons de parler des habitants d'un bidonville du quartier Emir Abdelkader (démolition massive), et relogés dans un quartier tout neuf (Ali Mendjli). Les notions de frontière interne et de frontière externe sont flagrantes.

Le langage est un facteur important d'insertion. L'apprentissage du Français est considéré comme un facteur d'ascension sociale ! L'éducation des locataires mutés avait commencée dans l'ancien quartier, afin que les nouveaux arrivants soient intégrés dans le nouveau quartier avec un maximum de codes et de chances d'être acceptés par les résidents des alentours.

Le constat est sans appel, la mutation du parc locatif est en cours et le transfert de problèmes comportementaux vers des immeubles sains, une évidence. Afin de contenir cette mutation dégénérante, créatrice d'in-tranquillité, une éducation des locataires est indispensable et le déploiement de personnes appropriés essentiel afin d'enrayer cette tendance négative et d'en inverser les effets comme par exemple : « le double étayage perturbateur » qui est un phénomène intéressant à observer. L'arrivée d'un locataire ou d'une famille considérée comme perturbateur, issue d'un QPV ou le niveau de tolérance est plus élevé, peut être géré et auto-régulé par les occupants de l'immeuble à partir du moment où ce nouvel arrivant est seul face au collectif.

Dans le cas d'un 2^{ème} arrivage d'une famille formatée sur un modèle identique, le comportement de l'un va se trouver légitimé par le comportement semblable de l'autre. « Pourquoi ne ferai-je pas de bruit, l'autre fait pareil », « pourquoi mes enfants ne joueraient-ils pas dans les parties communes et l'ascenseur, ceux de l'autre famille font pareil » ... et ainsi de suite. Plus la mixité sociale est importante et plus l'accompagnement doit être adapté, sinon le collectif fini par baisser les bras et les problèmes sont plus difficiles à solutionner.

Cet accompagnement nécessite la présence d'éducateurs ou éducatrices au quotidien afin d'apprendre à ces familles à acquérir les codes de vie appropriés au nouvel environnement. C'est un investissement humain important créateur de tranquillité social et générateur de progrès pour les familles concernées, car en corrigeant les dérives comportementales, c'est tout un champ d'applications qui peut s'ouvrir (emploi différent, activités associatives valorisantes, élargissement des apprentissages et des fréquentations...).

⁷² Souheila HEDID, « Lorsque les représentations sociolinguistiques redessinent la ville. La mise en mots de la mobilité socio-spatiale. Le cas de Constantine », Université Constantine 1 et réseau mixte LaFEF, Glottopol-n°21-janvier 2013, http://glottopol.univrouen.fr/telecharger/numero_21/gp121_04hedid.pdf

Influences sur la GUP de la part de systèmes externes à l'organisation

Politique de la Ville et sécurité du domaine public

La politique de la ville est un acteur majeur et un partenaire privilégié de PHCA dans l'aménagement, l'équipement et l'organisation des différents quartiers. Les liens sont constants et directs. Par exemple, les quartiers en QPPV sont en processus d'amélioration continue afin de s'adapter aux évolutions sociétales, environnementales et sécuritaires, ainsi qu'aux besoins des usagers. Des aménagements y sont régulièrement apportés par toutes les parties prenantes sur le secteur. C'est ainsi qu'à la fin des années 1990, une importante opération de renouvellement urbain a été engagée afin de transformer les grands ensembles construits au début des années 1960 dans ce que l'on appelait alors les Zones à Urbaniser en Priorité (ZUP). Dé-densifier le quartier est le mot d'ordre.

Dans une tour de 14 étages on rassemble des petits logements pour en faire des plus grands ; dans deux barres d'immeubles on sépare l'aile droite de l'aile gauche en démolissant le bâtiment du milieu, afin de faire passer une nouvelle rue et désenclaver cet ensemble de plus de trois cent logements.

D'après Annie FOURCAUT (Professeure émérite d'histoire urbaine contemporaine), il ne faut pas oublier que les grands ensembles, construits dans une période très courte qui a duré environ vingt ans (du milieu des années 50 au milieu des années 70 et la circulaire GUICHARD du 6 avril 1973), ont répondu à une attente forte de logements confortables (chauffage centralisé, salle de bain, WC dans le logement, vide-ordures, ascenseur...) de la part d'une partie importante de la population qui habitait dans les taudis de centre-ville, ou dans des bidonvilles à la périphérie. Certes ils étaient construits de manière industrielle sans isolation de qualité, mais progressivement cette politique a permis de bâtir de 50 000 à plus de 500 000 logements par an à destination de familles qui en avaient besoin. Certes il y a eu des mauvais exemples comme la cité des 4000 à La Courneuve, construite par l'OPHLM de la ville de Paris pour y loger les populations indésirables à Paris et en négligeant l'entretien, mais ces grands ensembles ont joué un rôle social important car leur fonctionnement est lié au fait qu'un flux important de population y est courant, ils jouent ce rôle de « sas d'entrée » dans la « société française » pour un grand nombre de nouveaux arrivants. C'est un

passage qui permet à une majorité de ménages de s'installer, trouver du travail, scolariser les enfants et progresser petit à petit dans la société pour, au bout de quelques années, sortir de ce sas et déménager dans des quartiers différents ou accéder à la propriété.

Ces grands ensembles sont aussi des exemples de vie associative locale (animation culturelles, sportives et sociales), d'engagements de personnes et de sociabilité afin d'apporter du dynamisme dans le quartier et restent tributaire des moyens engagés par l'Etat, les municipalités et les bailleurs pour que la tranquillité résidentielle y fonctionne.

Les groupes de jeunes, les bandes rivales, les gangs...

Gérard MAUGER⁷³ – Sociologue, a travaillé sur le comportement des jeunes issues de classes populaires, le phénomène des gangs et des bandes rivales en région parisienne. Ce Directeur de Recherches au CNRS, ancien diplômé de Sciences Po Paris et collaborateur de Pierre BOURDIEU, a commencé par être actif durant Mai 68, pour travailler sur les « *comportements non conformes aux normes sociales* ». Ces conduites dites « déviantes », amèneraient le changement social, selon Emile DURKHEIM.

Dans les années 60 il y avait les fameux « blousons noirs », il s'agissait de bandes de copains qui étaient issues des quartiers plutôt populaires et pauvres de Paris et, qui se retrouvaient le soir, les fins de semaines, dans les bistrotts ou les bals populaires pour « refaire le monde ». Bien sûr, chaque groupe revendiquait le contrôle d'un territoire et les bagarres de rue étaient légions. Ils jouent les « durs », se revendiquent comme incompris et leur langage est souvent très argotique. La chanson d'Edith PIAF « L'homme à la moto » et le film « L'équipée sauvage », illustrent ce phénomène. Le loubard de banlieue était quant à lui plutôt représenté par les chansons très édifiantes du chanteur RENAUD.

Plus tard, dans les années 80, devant la montée du Front National, les groupes de jeunes d'origines étrangères s'organisent et sont devenus « Chasseurs de skins », à l'image des « Blacks Panthères » pour combattre ces personnes qui s'en prenaient aux étrangers. Les recrutements se faisaient sur des critères de force physique, de pratique de sports de combat, de courage, de loyauté.

⁷³ Gérard MAUGER, *Les bandes, le milieu et la bohème populaire, Étude de sociologie de la déviance des jeunes des classes populaires (1975-2005)*, Paris, Editions Belin, 2006.

Aujourd'hui, devant le chômage de masse dans les quartiers il y a toujours des groupes de jeunes qui contrôlent un territoire et qui affronte un groupe rival si besoin est. Les regroupements se font plus rapidement via les réseaux sociaux. Le phénomène des bandes est bien connu, un jeune isolé ne ferait surement pas ce qu'il ferait quand il est en bande, l'effet de meute étant vecteur de désinhibition. Faire partie d'une bande donne un pouvoir aux individus et au groupe, le tout est de savoir ce que l'on fait de ce pouvoir !

Ces comportements déviants peuvent amener des jeunes à imiter les grands qui trafiquent au coin de la rue ou dans l'entrée de l'immeuble⁷⁴. Ils se font recruter par les acteurs d'une économie souterraine comme guetteur, revendeur, ou livreur de colis, sachant bien qu'en tant que mineur, ils ne risquent pas grand-chose devant les instances de justice s'ils devaient se faire prendre. Ils tombent ainsi dans la spirale de l'argent facile selon les règles du « business de rue » et tant qu'ils ne passeront pas par la case « tribunal et sanction », n'iront jamais vers un travail honnête.

J'en connais qui ont commencés à 14 ans par rendre des services, et après être passés par des centres éducatifs fermés, sont devenus des espèces de mini-caïds dans le quartier Europe ou Saint-Vincent-de-Paul, assujettis à une interdiction de séjour dans le quartier à la sortie de prison. Ces groupes d'individus exerçant un réel contrôle social sur un territoire, sont à l'origine de la notion d'« intranquillité » dans les immeubles et les quartiers.

L'efficacité des Clubs de Prévention Spécialisés dans les quartiers situés en QPPV

Qu'en est-il de la prévention des jeunes adolescents, désœuvrés, non pris en charge par des acteurs de quartier et laissés à la tentation de l'argent facile distribué par les plus grands en échange de menus services rendus dans des trafics locaux. Tôt ou tard ils finiront par gravir des échelons au sein des organisations de revente de produits illicites et tomber dans les mailles d'une opération d'assainissement des forces de l'ordre.

Les éducateurs de ces structures d'accompagnement démarchent-ils ces jeunes en leur proposant un chemin différent pour leurs permettre de sortir de ce climat néfaste ? Certain me disent que le club du quartier Europe est fermé ! Les actions entreprises par ces structures sont peu visibles.

L'exemple le plus flagrant, le 31 mai 2017, est l'acquisition et le déploiement par une dizaine de jeunes du quartier Europe d'une piscine autoportante de 3

⁷⁴ Gérard MAUGER, *La sociologie de la délinquance juvénile*, Edition La Découverte, Collection Repères Sociologie, 2009.

mètres de diamètre, sur un terrain non clôturé, situé en dehors d'une résidence et à côté d'une série de pavillons. Au plus fort de la journée une quinzaine d'enfants s'y baignait et plus d'une cinquantaine gravitait autour. Ce chahut durait de l'après-midi jusqu'à tard dans la tombée de la nuit. L'eau était prélevée sur un poteau d'incendie et remplacée tous les jours. Au bout de 2 jours, les riverains, excédés, se sont plaint à la mairie, qui nous a demandé de l'enlever de suite. Le lendemain matin, à 8h15, sous l'assistance de 2 équipages de Police, 3 agents de la GUP ont évacué cette piscine vers la déchèterie, sous le regard médusé de plusieurs jeunes se rendant au collège. « *On avait rien d'autre pour s'amuser par cette chaleur !* » ont-ils laissé soupirer. Les petits voient les grands transgresser les règles sans arrêt et fonctionnent sur l'imitation des impunis.

Le centre socio-culturel, réhabilité et monté en gamme, est-il encore accessible aux résidents du quartier Europe ? Les spectacles qui s'y produisent correspondent ils aux attentes des populations de ce quartier réputé pauvre ? Peuvent-ils se les payer ?

Que faire de ces groupes de jeunes désœuvrés, mais refusant tout cadre réglementaire comme la piscine municipale, une association sportive ou encore une association culturelle ?

Lors de la réunion publique du 28 juin 2017, le Maire de la Ville ainsi que le Préfet, ont demandé aux associations et aux partenaires financés par des deniers publics de prendre part au problème d'insécurité dans la mesure de ce qu'il est possible de faire (accompagner les parents démissionnaires dont les enfants ont pris le pouvoir dans la famille, par l'argent !).

Lorsque les parents laissent leurs enfants faire ce qu'ils veulent et fréquenter n'importe qui le résultat peut être dévastateur pour l'avenir de l'enfant. Lorsque c'est l'enfant qui ramène l'argent à la maison, les parents n'ont plus aucun pouvoir sur eux. Les bailleurs sociaux mettent la famille en demeure d'une possible « expulsion pour troubles du voisinage » si l'enfant persiste. Certaines familles (BALAS...) mettent leur enfant concerné à l'écart le temps que la situation se calme, dans la mesure où l'enfant visé veuille bien obtempérer.

En 2019, l'arrivée d'un nouveau directeur issue de Mulhouse, ayant une autre approche des problématiques des dérives de la jeunesse, a rebattu les cartes. Un partenariat plus appuyé s'est mis en place. En fin d'année, les actions menées par le Club de prévention a contribué à une forme de paix sociale, contenant de fait les débordements massifs comme dans d'autres grandes villes (250 voitures brûlées à Strasbourg, 70 à Mulhouse et que 4 dans une autre ville de moyenne importance !). Un travail permanent avec le service du DSU permet de localiser les endroits à problème pour tenter d'y apporter une solution. Le travail effectué début 2020 par le CPS (Club de Prévention Spécialisé) de concert avec les

services sociaux ainsi que PHCA sur une famille résidant dans un logement au rez-de-chaussée de la rue de Lausanne et dont la maman n'arrive plus à gérer seule ses 6 enfants, devrait lui permettre en principe de déménager hors du quartier afin qu'au moins les quatre petits soient préservés (les deux grands étant déjà gangrenés par le trafic de produits stupéfiants), hors du logement actuel, devenu un lieux de regroupement et de trafic. Cette famille a finalement refusé de déménager, malgré les multiples signaux d'alerte envoyés. Les services de Police, nous informe mi-mars qu'une opération de reconquête est imminente sur le secteur, que le grand (Jef...) est déjà en prison et que le 2^{ème} (Ry..) est sur le même chemin. D'après les enquêteurs, le logement sert de laboratoire de conditionnement (complicité de la mère avérée) avec un stockage dans le sous-sol (garage à vélo) de ce qu'il faut pour le commerce de la demi-journée et de va-et-vient intempestifs entre le sous-sol et le mur de l'école en face. En cas de « descente de police », la marchandise en très petite quantité est jetée dans les fourrés et comme par hasard n'appartient à personne. Un manège classique et bien huilé.

Le point d'orgue a été atteint lorsque, début 2020 le camping-car faisant office de bureau itinérant de l'APS (Club de Prévention Spécialisé) a été incendié à côté de leurs locaux durant une nuit, comme un signe d'avertissement dans le quartier ou chacun doit rester à sa place alors que les éducateurs de l'APS n'avaient fait que leur travail, en prévenant les jeunes de la trop grande visibilité de leurs agissements.

La question qui se pose interroge sur l'endroit où se trouve le curseur entre la gestion d'un « modèle sociétal situationnel » plus tôt orienté vers la répression des contrevenants suivie de l'application simple de la loi et la favorisation d'un « modèle de prévention sociale » orienté vers l'éducation accompagnée et renforcée des personnes qui dévient des règles de fonctionnement d'une société. Dans les deux cas les moyens mis en œuvre doivent être suffisant, sachant que la favorisation du deuxième modèle permet d'économiser sur le premier et surtout d'anticiper le devenir de toute une partie d'une population.

Un parallèle peut être fait avec la vision du film « La tête haute » d'Emmanuelle BERCOT (2014) retraçant l'histoire d'un jeune qui dès l'âge de 6 ans, va suivre un parcours éducatif spécialisé dans des établissements de plus en plus contraignants et cela jusqu'à ses 18 ans. Défaillance du cadre familiale affectif et éducatif permettant à ce jeune de se construire en l'absence totale d'un père, et la présence d'une mère irresponsable, instable, sous l'addiction de produits stupéfiants, dont les deux enfants seront placés dans des structures éducatives, situe un environnement propice à toutes les dérives. Il est sujet à des crises de violence récurrentes, aura une scolarité arrêtée et reprise plusieurs fois, commettra des délits à foison, et errera d'établissements éducatifs à la prison. Ce jeune finira par se stabiliser en fondant une famille, grâce à la volonté d'une

juge qui ne baisse pas les bras et tente inlassablement de le sauver malgré les piètres résultats des actions entreprises.

Un film qui aurait pu faire l'objet d'une sélection pour un parcours de cinéma anthropologique, retrace un parcours qui ressemble à celui de certains jeunes dans les quartiers gérés par PHCA.

La pertinence des actions menées par les forces de l'ordre

Le Maire de la ville (GM) pense qu'il est de la responsabilité de l'état d'assurer la sécurité des contribuables qui payent leurs impôts et non à la Ville, via une augmentation des impôts locaux. La Police Municipale n'intervient que très peu sur des problèmes de sécurité publique. La situation n'est pas comparable à Nice ou « l'argent des vieux riches » a permis à la ville de se doter d'une Police Municipale très efficace et d'un système vidéo dernier cri, permettant de sanctionner la moindre infraction depuis l'arrivée de la loi autorisant la vidéo-verbalisation !

Il se passe rarement une semaine sans que PHCA travaille avec les forces de l'ordre et les services dédiés à la sécurité du territoire. Police Municipale et Nationale, Gendarmerie, PAF (Police de l'Air et des Frontières), RT (Renseignement Territorial), DCRI (Direction Centrale du Renseignement Intérieur), tels sont les entités régaliennes qui nous sollicitent afin d'obtenir des renseignements ou la mise à disposition d'un lieu d'observation dans le but de mener à bien leur mission de démantèlement de réseau en tout genre (trafics d'armes, de produits stupéfiants, d'objets volés, réseau de prostitution, de migrants, prosélytisme religieux et endoctrinement...) ou d'élucider des zones d'ombres dans une enquête. Les échanges sont nombreux et dans certains cas il s'agit d'effectuer des reconnaissances sur le terrain afin de vérifier des informations en vue d'une intervention par des spécialistes.

Concernant les trafics de produits stupéfiants, les forces de l'ordre se plaignent d'arrêter plusieurs fois les mêmes personnes qui, en poursuivant leur parcours dans la chaîne pénale, sont relâchées après quelques semaines d'incarcération en maison d'arrêt d'où ils sortent renforcés dans leur statut de « caïd » et reprennent leur activité, faute de mieux.

Depuis le début du mois de mai 2017, l'ensemble des 9 caméras de vidéo-protection urbaine situé entre l'avenue de Rome et le rue de Berne, a été vandalisé par un groupe de 2 jeunes personnes muni de cagoules, d'un marteau et d'une échelle. Les services de sécurité de la Ville sont aveugles et cela peut durer longtemps car le remplacement d'une seule caméra coûte 6000 € sans la main d'œuvre. Depuis, les motos tout terrain, les quads et autres gros scooters

peuvent effectuer des rodéos sauvages sans être inquiétés. L'économie souterraine ne veut pas être filmée dans cette zone très active.

Cela a donné lieu à un débat animé entre le Préfet, le Commissaire, le DG et le Maire sur la sécurité dans le quartier Europe. Il y aurait donc un problème de sécurité dans ce quartier ??? De fait, il a été décidé, fin mai, d'organiser une réunion publique au foyer Saint Paul un mois plus tard, le 28 juin, pour communiquer avec la population. PHCA a donc un mois pour remettre l'ensemble du quartier en état (réparer les clôtures, les gâches électriques et autres dégradations résultant d'actes de vandalisme), faire disparaître tous les graffitis visibles de l'extérieurs et faire en sorte que tous les espaces verts soient fraîchement entretenus, afin de montrer la plus belle image possible de ce quartier ou, souvent, ce qui est réparé le lundi est dégradé le jour d'après. Pour tous les élus de la région qui viendront ce jour-là, la vision du monde s'en trouvera tronquée. Tout au mieux PHCA pourra justifier avoir dépensé tant et tant de milliers d'euros dans des travaux de sur-entretien et prouver que nous faisons tout ce qui est possible pour que nos locataires ne se sentent pas délaissés face à ces actions de détérioration de l'environnement proche. Ces détériorations sont souvent le résultat d'une appropriation d'un lieu par un groupe de personnes souhaitant démotiver toute tentative de révolte par les habitants à leurs agissements.

Le soir même le foyer St Paul était rempli de monde ; des locataires et des propriétaires de tout le Quartier Ouest (Europe, Schweitzer, St Vincent de Paul et Village Alsacien). Le Maire, le Préfet, le Procureur et le Commissaire ne s'attendaient pas à une réunion d'une telle violence verbale de 18H00 à 20H30 ! Les joutes verbales sont édifiantes :

« Vous ne faites rien depuis plus de 20 ans ! », « le samedi et le dimanche je dois partir de chez moi pour pouvoir faire une sieste ! », « on a failli se faire écraser par une moto de cross en Wheeling sur le trottoir ! » ...etc. A la fin de la réunion, le Directeur général de PHCA a été interpellé durant plus d'une heure sur toute sorte de questions. Qui reste-t-il lorsque tous les officiels sont partis ? Le bailleur social, seul !

Depuis la semaine 22/ 2017, un major a été nommé comme coordinateur entre la Police et la population pour apaiser les tensions, en identifiant et en expliquant les contradictions factuelles perçues par la population. Suite à une discussion avec le commissaire sur un dossier délicat, j'ai rencontré cette personne qui est présente au CSO (commissariat secteur ouest) deux jours par semaine afin de lui transmettre le cas de cette aire de jeu qui est occupé abusivement par un groupe de jeunes à scooter qui perturbent sans arrêt la quiétude de tout un immeuble jusque tard dans la nuit rue d'Oslo. Parallèlement, une famille faiblement

socialisée, habitant dans un pavillon proche les attire. Cette famille fera l'objet d'une mise en demeure.

En semaine 23/2017, j'ai été contacté par le responsable de la brigade des stupéfiants pour fournir un certain nombre de données permettant à plusieurs équipes des forces de l'ordre d'intervenir simultanément à 14 endroits différents en semaine 24 dans le démantèlement d'un réseau de trafiquants. Une opération de grande envergure ciblant 15 personnes au total et mobilisant les équipes du RAID et du GIGN. Trois appartements sont concernés sur notre patrimoine. J'effectue des recherches pour la fourniture de plans des logements, des parties communes et des sous-sols des immeubles concernés afin d'identifier les accès et sorties possibles, les caves privatives, les gaines techniques. Les plans sont passés au crible, aucun détail n'est laissé au hasard.

Dans 2 bâtiments j'effectue des repérages afin de lever le doute sur un accès arrière par le local à vélos qui aurait dû être condamné et qui finalement ne l'a jamais été pour des raisons que j'ignore autant que le responsable de la Maintenance qui, ainsi que son collaborateur le plus proche, responsable à l'exécution des travaux, a reçu toutes les données en temps et précisions nécessaires à l'avancement du dossier. Des exemples comme celui-là je peux en citer des dizaines. Ils polluent l'action d'éducation des « locataires distraits » qui leur est insufflée par les agents de la GUP essayant sans cesse de leur rappeler le nécessaire respect des règles de vie en collectivité.

Depuis le mois d'octobre 2017 les services de Police effectuent une opération de contrôle de deux heures dans plusieurs bâtiments, un mercredi après-midi à partir de 15H00. Des gros moyens sont déployés y compris des chiens reniflant la présence d'armes à feu et d'autres spécialisés dans le repérage de produits stupéfiants.

Le but est de montrer que la Police est là et reprend la main sur des territoires parfois laissés aux mains des trafiquants en tous genres. J'explique aux jeunes présents que je suis réquisitionné par les forces de Police pour ouvrir les portes des parties communes, afin qu'ils ne confondent pas les rôles et comprennent bien que PHCA n'a pas de pouvoir de Police. Le mercredi 15 novembre ce sera le quartier du 149 Route d'Ingersheim (*fouille des sous-sols, une famille de trafiquants connue*), le 11 - 13 rue de l'Abbé Lemire (*trafic de stupe au 11 et troubles chroniques à l'ordre public au 13*) et le 4 rue des Marguerites (*trafic de produits stupéfiants devant le bâtiment*).

A la fin du mois de janvier 2019, je travaillais avec les forces de Police et de Gendarmerie sur un GIR concernant un trafic de stupéfiants dans le quartier Europe. La Brigade de Recherches (BR) de la Gendarmerie avait commencée par identifier un trafic dans un village avoisinant. Bien sûr, les revendeurs

devaient se fournir en marchandise et venir dans le QPV le plus important. C'est ainsi que la BR a commencée à travailler en zone Police en concertation avec la BSU (Brigade de Sureté Urbaine) du commissariat de la ville. Les différences de procédures et de méthodes sont amusantes à observer entre des militaires et des fonctionnaires.

2019 a été une année très mouvementée depuis une grosse opération d'un GIR fin mai et début juin, ayant conduit à l'arrestation d'un réseau complet. 15 jours de tensions se sont suivis dans le quartier Europe et une nouvelle organisation a pris la place de l'ancienne. De jeunes de 15 à 18 ans ne respectant aucun code, faisaient arriver 700 kg de cannabis de Belgique. D'importants troubles dans les parties communes s'en sont suivi jusqu'en décembre. Les effectifs de Police intervenaient plusieurs fois par jour sur demande de PHCA afin de déranger les perturbateurs dans les parties communes du 1 à 11 rue de Genève, 23 av de Rome. Parallèlement, d'autres sites prenaient de l'ampleur comme le 26 rue de Sigolsheim et l'ilot du 1-3 rue de Neuchâtel qui a toujours été un lieu de trafic intense.

Un travail collaboratif de surveillance quotidienne et de demande d'intervention systématique aux forces de l'ordre, a permis de reprendre la main sur plusieurs entrée d'immeubles (Le foyer Pasteur au 28 av de Rome, les 1 à 11 rue de Genève en sont un exemple édifiants). Il ne faut rien lâcher, pour éviter le phénomène d'accapitation d'un hall d'immeuble par un groupe de jeunes, qui devient difficile à déloger par la suite. J'ai donné comme consignes à mes équipes de me prévenir de suite afin de faire intervenir les forces de l'ordre immédiatement et ne pas les laisser s'installer. De fait, les points de rassemblements se déplacent sans arrêt dans les immeubles et les rue avoisinants, un éternel jeu de chat et de la souris.

L'année 2020 marque un tournant dans les interventions des forces de l'ordre, avec une présence policière plus marquée sur les zones de trafics. Des arrestations ont lieux quasiment chaque semaine. Malheureusement, le renouvellement des équipes est quasi immédiat et permanent. Le 23 avenue de Rome (tour de 14 étages comprenant une entrée de chaque côté) est continuellement la proie aux trafics et dégradations de groupes de jeunes en tous genres. Avant la fin du 1^{er} semestre 2020, PHCA travaillera une fois de plus sur la sécurité de cet immeuble afin de préserver les quelques 36 logements occupé sur 52. Une réunion de locataires au siège social, le 3 mars 2020 en présence des services de Police et d'une quinzaine de personnes a été plus qu'utile afin de redéfinir les champs d'actions de chacun et surtout la responsabilité des occupants qui pour une grande partie ne prévient pas les forces de l'ordre lorsque des groupes de jeunes investissent les lieux et commettent des actes de vandalismes. La cheffe de poste du bureau de Police qui se trouve au pied de l'immeuble assure qu'en huit années de présence, elle n'a jamais reçu la

moindre personne de l'immeuble pour signaler (possible sous X) des actes de malveillance, idem pour le commissariat central. Une démission des locataires qui en dit long sur le découragement des résidents et la rupture dans la chaîne de signalement, dont ce premier niveau est essentiel pour une intervention rapide des forces de l'ordre.

Travail dans le cadre du groupe régional sur la sécurité des quartiers : le GRSQ

L'AREAL (association régionale des acteurs du logement social) a organisé une réunion les 4 et 5 avril 2019, entre les différents Responsables de la Sécurité des bailleurs sociaux de la région Alsace. Il sera question de Police de Sécurité du Quotidien (PSQ) et de Quartiers de Reconquête Républicaine (QRR).

Un référent de l'USH nous présente l'ORFI (Observatoire pour le Recueil des Faits d'Incivilités) :

Le recueil annuel des faits d'incivilité : (78% des organismes répondent) ; 65% des organismes possèdent de la vidéo protection dans leurs immeubles (190 caméras pour PHCA), 22 % de gardiennage en soirée ; sécurisation des chantiers (implantation des bases de vie avec la Police) ; rappel de la mission de service public des gardiens d'immeubles et autres chargés de secteurs ; création d'une mission justice / OPH – USH. Echange des problématiques d'insécurité entre bailleurs.

L'après-midi, visite du quartier QRR de Bourtzwiller avec M2A Habitat, organisée par Antonella WAS, Directrice de la Proximité.

Démolition de la fameuse barre d'immeubles des 420 logements dans le quartier « Brossolette » et reconstruction de petits collectifs en R+2 BBC. Le reste des bâtiments a été réhabilité thermiquement et a bénéficié d'un réaménagement des entrées immeubles afin de faire face à d'autres immeubles et de ne plus permettre une sortie par l'arrière des auteurs de troubles. Une voie de circulation a été rajoutée afin de désenclaver le quartier Victor Hugo (de l'autre côté de la rue des Romains).

On note une baisse significative des actes d'incivilité (200 plaintes par an pour M2A habitat dont 40 pour le quartier de Bourtzwiller placé en QRR), 2 petits points de deal dans le quartier Victor Hugo, une intervention des forces de police renforcé sur ce quartier. Aujourd'hui, ce n'est clairement plus le quartier qui pose problème à Mulhouse, mais DROUOT. La résidentialisation a été suivie d'une demande de suppression de clôtures, empêchant l'intervention des forces de polices par les côtés. Une concertation avec la police devrait avoir lieu lors de la conception des plans d'aménagements afin de ne pas entraver leurs actions. C'est un quartier que je connais bien pour l'avoir visité à plusieurs reprises, avant dé-densification, au point qu'en discutant avec la personne de la Direction du Développement de M2A Habitat, celui-ci me propose de me faire

visiter d'autres bâtiments après la visite officielle ! Je suis rentré plus tard, mais j'ai appris beaucoup de choses. Lui, qui n'est là que depuis 10 ans, Je lui ai raconté l'histoire du quartier il y a 35 ans lorsque, lors de rassemblements de mobylettes, j'en rencontrais des habitants...

Vendredi matin : rencontre des différents acteurs de la sécurité chez CUS Habitat à Strasbourg, organisée par Céline REYNAUD, Directrice de la Proximité, suivie par une visite des QRR de la Canardière à La Meinau et du Neuhof. Echange avec les forces de Police et les acteurs de ces 2 quartiers. A première vue, je constate un niveau de délinquance supérieur à ce que nous observons à dans d'autres grandes villes du département. La PSQ y est renforcée, avec des patrouilles à pied (sauf entre 12h00 et 14h00, heure ou les dealers s'organisent pour trafiquer !), une permanence de la Police Municipale pour rester en contact avec la population. Un rappel est effectué sur le tri de l'information (précision dans la localisation, caractérisation, organisation des groupes de jeunes...) qui est absolument indispensable pour que les interventions puissent se faire dans les meilleures conditions possibles. Je suis étonné par la gestion des accès aux caves par les différents acteurs qui ne savent pas organiser un accès aux sous-sols sous contrôle d'un préposé durant les heures de travail (une pratique que nous mettons en œuvre depuis plus de 20 ans dans les doubles sous-sols des tours de plus de 60 lots !) ; soit leurs caves sont en accès libres par les locataires, soit elles sont condamnées.

D'après la police, la jurisprudence ne permet pas de sortir des squatters d'un logement vacant, il faut axer la plainte sur les dégradations et la mécanique sauvage sur les parkings privés nécessite une enquête longue pour travail dissimulé, ce que les résidents importunés ne comprennent pas toujours.

La tour du 25 rue Schuhlmeister dans le quartier de la Meinau : Rez de chaussée + 11 étages avec coursives, 70 logements dont 11 vacants principalement sur les étages du haut avec une réticence forte à la relocation depuis l'incendie de 3 logements en guise de repréailles. Les lots vacants sont contrôlés par l'astreinte le week-end et obligatoirement fermés avec des portes blindées équipées de prise de photos automatique et transmission d'un signal en cas d'intrusion (VPSitex). Les trafics y sont permanents et difficilement contrôlables, les jeunes se réfugient dans les logements occupés en cas d'intervention des forces de l'ordre. Cette tour à une très mauvaise image dans le quartier (elle sert de lieu de passage à l'acte pour les personnes qui veulent mettre fin à leurs jours) et fait l'objet d'une demande de démolition dans le cadre du NPRU, sauf que le règlement précise qu'en cas de démolition, la reconstruction doit laisser la place à des logements en accession à la propriété afin de favoriser la mixité dans ce quartier.

Dans le quartier du Neuhof, l'agence située au 50 rue de la Klebsau donne l'image d'une forteresse : aux heures d'accueil du public, il faut sonner pour

rentrer, tout est sous vidéo-protection avec un accès direct à une équipe d'intervention de City-veille au cas où... , une porte blindée autorise l'accès aux bureaux par le personnel, le guichet est à 1,5 mètre de haut ! Pour les locataires et les acteurs de terrain, la pression de l'insécurité est vécue au quotidien. La tour du 89 avenue du Neuhof (60 lots en R+10) dans le quartier du Polygone, présente les mêmes symptômes que celle du 25 rue Schulmeister.

Après réflexion et contrairement à beaucoup de nos confrères, nous sommes tout à fait en accord avec les prescriptions du Ministère de l'intérieur, PHCA a déjà officiellement nommé un référent sécurité et débuté un travail de recensement des plaintes sur sites à risque. Je constate qu'ils rencontrent les mêmes problèmes que nous à Colmar : organisation des équipes de trafiquants avec des talky-walky, durée de vie d'une gâche renforcé (à 140 € !) de 2 à 3 heures voire moins, menaces et représailles envers les locataires encas d'appel de la police.

Que dit la Police de la ville sur le sujet ? Un entretien avec le Cdt VB du CSP le 1^{er} avril, m'informe que le commissariat principal n'a pas attendue les directives gouvernementales pour mettre en place un certain nombre d'actions :

Désignation d'un délégué à la cohésion entre la police et la population ; faciliter l'accès aux dépôts de plaintes, mise en place d'un partenariat avec le référent sécurité de PHCA.

Travail avec la Commandante VB sur la mise en place de la convention entre le Ministère de la justice et l'USH, ce n'est pas simple pour cause de manque de moyens des 2 côtés, humains pour la Police, financiers pour PHCA.

Ce séminaire a fait l'objet d'un rapport qui sera présenté au CODIR le 7 juin 2019. Nous parlerons de sécurité, d'assermentation des agents, des travaux de mise en sécurité de la tour du 23 av de Rome toujours pas réalisés depuis 2 ans. Une prise de conscience a été prise pour se rendre compte que le travail de sécurité est chronophage, nécessite un investissement important et qu'il faudra me seconder dans l'encadrement de la GUP en m'apportant un relais nécessaire afin que je puisse déléguer un certain nombre d'affaires courantes. On ne peut pas faire de la GUP et de la sécurité à mi-temps !

Tous les mois je transmets un rapport sur les dépôts de plaintes dans les QPV pour le GLTD (groupe local de traitement de la délinquance) composé du procureur, du préfet, de la commissaire, du responsable de la sécurité de la ville, le responsable de la sécurité des transports en communs et des représentants de plusieurs bailleurs sociaux.

Depuis la fin du dé confinement, le travail avec la PSQ est quasi quotidien, tous les lieux d'occupations illégales sont signalés et des patrouilles s'y rendent en fonction de la gravité et des disponibilités. Les dépôts de plaintes au bureau de Police sont réguliers pour les dégradations commises dans les QPPV afin de consolider les statistiques et permettre aux autorités locales de demander à l'Etat le placement de la zone en QRR (quartier de reconquête républicaine) et ainsi obtenir des effectifs supplémentaires. Les rapports avec la PSQ sont directs et il

m'arrive d'intervenir au pied levé avec les effectifs de la BAC sur des situations d'occupation illégale afin de leur expliquer l'agencement des lieux et ainsi éviter les « surprises dans les recoins », pour ensuite ouvrir les accès aux locaux techniques et autres parties communes condamnées que les perturbateurs se sont appropriés (exemple : le 25 septembre dernier au 18A rue Albert Schweitzer ou 2 locataires se sont plein d'occupation illégales dans les caves). Devant la réactivité inhabituelle des forces de l'ordre, il faut rester disponible à tout moment et être capable d'intervenir immédiatement en laissant de côté ses dossiers du moment pour tenter de résoudre une situation produisant de l'intranquillité. Les courriers de réclamation impliquant des problèmes de sécurité sont numérisés et sont envoyés au par courriel au responsable de la PSQ ainsi qu'aux instances dirigeantes du commissariat afin qu'ils soient au courant de l'atmosphère régnante dans certains immeubles (exemple de courrier en annexe).

Travail avec les services de Police – de Gendarmerie et de Justice

Le 12/04/2019 (alors que je suis en congé) :

Un appel du commandant VB sollicite une réquisition concernant les plans du pavillon au 12 Oslo et des parties communes ainsi que des éléments administratifs. N'étant pas sur Colmar, j'envoie un courriel d'information à CT + FM pour gagner du temps et ne pas ralentir les forces de l'ordre.

Un second appel de l'adjudant OG de la Brigade de Recherches de Colmar de demande de ralentir une procédure d'expulsion au 5 Genève, afin de permettre l'organisation de l'interpellation de 30 individus. S'en suit une discussion autour du 26 av de Paris, 26 rue de Sigolsheim, 143 rte d'Ingersheim, 5 rue de Genève, et une demande d'informations au service du recouvrement pour identifier les moyens de paiement utilisés pour le règlement des loyers, sachant que les espèces sont souvent issues de l'économie souterraine.

Ce travail s'est intensifié au courant du mois de mai pour aboutir à l'intervention d'un GIR le 20 mai, afin de traiter 15 objectifs, dont 11 chez PHCA. Une journée qui restera dans les mémoires des locataires, l'ouverture de plusieurs portes s'étant faite à l'explosif par le GIGN. Plusieurs têtes de réseau sont tombées et, la nature ayant horreur du vide, une nouvelle hiérarchie est en train de se mettre en place, d'où une tension palpable sur le terrain pour les agents en place. Une organisation parallèle s'est mise en place en l'espace de 10 à 15 jours. D'ailleurs 15 jours après le coup de filet du 20 mai, 700 kgs de résine de cannabis arrivaient de Belgique.

Le travail avec la justice et les forces de l'ordre évolue (CF la rencontre du GLTD du 03/10/2019 auquel j'ai assisté, annonçant la volonté de Mme la procureure d'apporter des réponses aux différentes plaintes déposées pour des dégradations. Le traitement des lettres-plaintes par la police n'est pas efficace. Il faut d'avantage déposer plainte dans les commissariats lorsqu'il s'agit de dégradations répétées et envoyer les plaintes par courriel aux CSO et CSE.

Ce travail est permanent, la délinquance ne s'arrête jamais et s'organise continuellement pour s'adapter aux contraintes.

Durant le mois de juin et juillet j'ai fait appel plusieurs fois aux forces de police pour traiter des situations de trafic dans le sous-sol du 1 rue de Genève (dépôt de plainte pour menaces et entrave sur un agent exerçant une mission de service publique déposée par MM en juin), et la tour du 23 av de Rome.

Lundi le 8 juillet, pas moins de 25 jeunes étaient en situation d'occupation illégales des parties communes et de dégradation du cadre de vie (souillures de toutes sortes, actes de vandalisme...). De guetteurs scrutent l'arrivée des forces de l'ordre et permettent aux autres de se cacher (une famille –ILLIC- complice au 14^{ème} étage a d'ailleurs été signalée aux policiers).

L'exemple de la nuit « Nuit d'Halloween » du 31/10/2019 : Police caillassée, 4 interpellations (L'Alsace du 011119).

La cité de Bartholdi n'échappe pas à la tendance nationale, selon laquelle la nuit d'Halloween est désormais marquée par des violences urbaines. L'an dernier, malgré des renforts de policiers mulhousiens et de gendarmes mobiles, une douzaine de poubelles avaient été incendiées, en particulier dans le quartier Europe, et une voiture de police avait été touchée par un projectile.

Cette fois, une demi-compagnie d'une quarantaine de CRS était sur place dans la nuit de jeudi à vendredi, pour prêter main-forte aux policiers locaux et protéger les pompiers lors de leurs interventions. Une demi-douzaine de bennes à ordures ont brûlé entre 18 h et minuit. Les soldats du feu n'ont pas été caillassés, contrairement aux forces de l'ordre, visées à maintes reprises. Ce sont surtout des pierres qui ont été lancées en leur direction, mais aussi quelques feux d'artifice de type mortier, vers 19 h dans le quartier Schweitzer (ex-Socozip) et plus précisément rue Sint-Niklaas. Une pierre a brisé la vitre arrière d'un fourgon de CRS, avant qu'un autre soit touché sur le toit.

La BAC (Brigade Anticriminalité) a interpellé un premier individu, qui aurait lancé au moins un projectile. D'autres s'approchant alors, la police a fait usage de gaz lacrymogène pour disperser l'attroupement. Un chariot de supermarché rempli de gravats et de pierres atteignant la taille de pavés, a alors été découvert. Un deuxième individu a été interpellé dans ce quartier un peu plus tard.

Entre 21 h et 23 h environ, c'est dans le quartier Europe du côté des rues de Zürich et de Lausanne, que se sont concentrées les violences urbaines. Des poubelles ont été incendiées, et la carrosserie de trois véhicules de la police nationale ont été touchées par des pierres. Vers 23 h, des policiers de la BAC en mission de surveillance à pied ont été repérés et visés par des cailloux projetés par un groupe d'individus. Ils se sont réfugiés derrière du mobilier urbain, et ont fait usage de gaz lacrymogène.

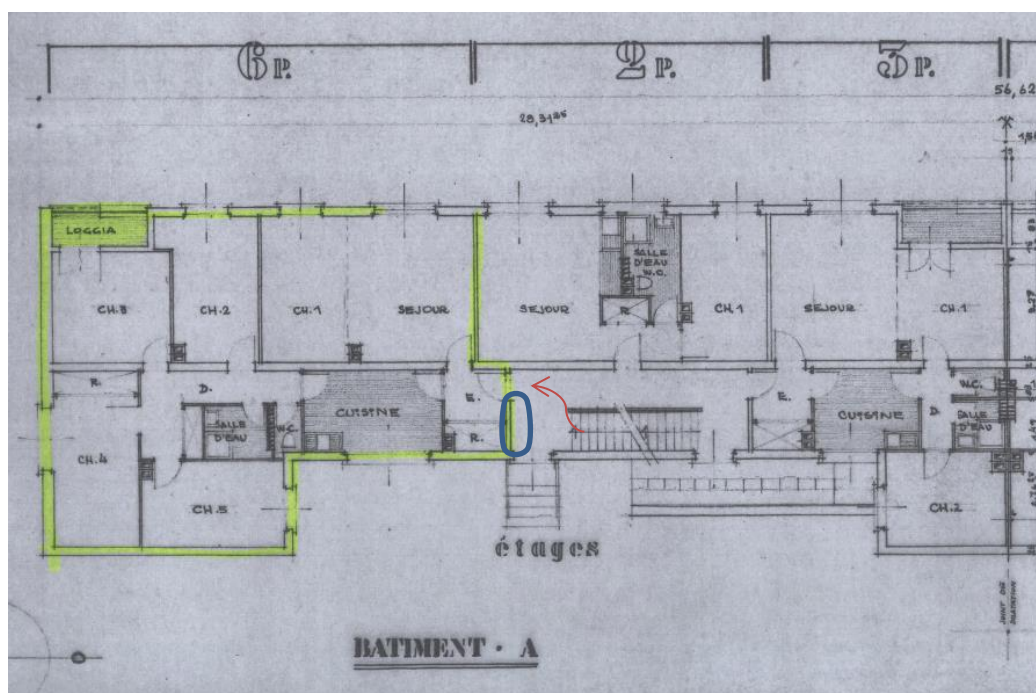
Deux autres adolescents, eux aussi âgés d'une quinzaine d'années, ont été interpellés et placés en garde à vue pour violences en réunion. Tous auraient eu

le visage dissimulé : pas par des masques d'Halloween, mais par des écharpes et des capuches notamment. Heureusement, aucun blessé n'est à déplorer.

Une semaine difficile dans le quartier Europe et Schweitzer marquée par l'intervention au 5 rue de Schongau lundi le 28/10/19 avec le responsable des sinistres, la Police et l'entreprise ERNST pour la sécurisation des portes d'accès au sous-sol se terminant par un caillassage en règle du véhicule du responsable des sinistres, suivi d'une intervention au 1 avenue de Paris pour déloger des squatters suite à l'exaspération du préposé au nettoyage. De plus, il a fallu assurer des interventions tous les jours au 1 Genève, 1 Paris, 23 Rome ... ou les jeunes de 15 à 18 ans ne respectent rien et saccagent les parties communes.

Régulièrement sollicité pour fournir des renseignements sur des adresses, la composition familiale et des plans pour permettre aux forces de l'ordre de préparer les interventions dans des logements ayant de grandes chances d'être occupé par de individus armés, j'agis sur réquisition et suis souvent obligé de repérer les lieux pour vérifier l'exactitude des plans.

Exemple ci-dessous avec des plans datant de 1957, ou n'apparaissent pas les gaines techniques à l'entrée du logement, plans fournis à la Brigade de Recherches de la Gendarmerie pour une intervention de la BRI chez un trafiquant notoire au 13 Ab L.



Les équipes de Police, de la Gendarmerie, du RAID, du GIGN et de la BRI, préparent toujours leurs interventions avec un maximum d'informations afin de limiter le plus possible les risques encourus. Un travail pas toujours simple sur les bâtiments anciens dont les plans sont encore sous forme de papier-calque et ne sont pas toujours conforme à la construction (sur celui-là, les gaines

techniques à gauche de l'entrée du logement n'apparaissent pas...). Les bâtiments plus récents bénéficient de plans numérisés facilitant l'extraction de la partie souhaitée.

Travail de sécurité avec les pompiers du SDIS

Cela fait plusieurs années que j'interviens dans le cadre de la mise en place de documents opérationnels destinés aux équipes d'intervention des pompiers du centre de secours de la ville. Il s'agit de confectionner des plans détaillés recensant tous les éléments de sécurité, d'intervention et de danger potentiels, pour les bâtiments de 3^{ème} et de 4^{ème} famille, afin que les équipes ne perdent pas de temps à trouver les coffrets électriques, les vannes d'arrêt pour l'eau, le gaz, les fluides de chauffage et connaissent les spécificités techniques (locaux non accessibles...) de chaque bâtiment. Nous étudions également les moyens d'accès et d'alimentation en eau pour l'approvisionnement des fourgons. Parfois il est nécessaire d'entreprendre des travaux de mise en sécurité, mis en lumière à la suite de ces diagnostics.

Du fait que j'ai été sapeur-pompier durant huit ans au centre de secours d'un chef-lieu de canton j'ai la chance d'avoir été formé à diverses techniques d'intervention allant de l'accident de circulation, aux secours d'urgence en véhicule sanitaire, aux interventions de secours en moyenne montagne et bien sûr à toutes les sortes d'incendies. Aussi, je comprends le jargon du métier et connais bien le fonctionnement ainsi que les attentes des équipes d'interventions. Le but étant de les rendre plus efficaces durant les interventions le soir, les week-ends et les jours fériés lorsque le personnel de PHCA ne travaille pas. Le moindre gain de temps en intervention peut sauver des vies.



Les soldats du feu intervenant sur l'incendie d'un logement au 1 avenue de Paris

Les bâtiments traités concernent les tours et les bâtiments à risque (23 Av de Rome, SCI du Galtz, les 4 tours du quartier Schweitzer, 1 Madrid, 1 Amsterdam, 6-8-11 Amsterdam, 1 Vienne, 6 Belgrade, Cour St Anne...).

Des actions correctives ont été apportés dans certains immeubles afin d'en renforcer la sécurité : prolongation d'un escalier de secours du 1^{er} étage au RDC pour la SCI du Galtz ; cloisonnage des gaines technique et colonnes rampantes pour éviter la propagation des fumées ; repérage des vannes, stations de chauffages et coupure générales d'électricité pour la Cour St Anne, qui a été réhabilité en 2019 mais dont les plans ne sont pas à jour (les vannes d'arrêt placées dans des garages non identifiés (garages transformés en locaux à vélos par exemple) auraient dû être sortis dans des locaux techniques ou au moins repérés lors de la réhabilitation). Il s'agit d'un ensemble très vaste et complexe dont les accès sont difficiles en raison de la présence d'un important parking en sous-sol dont la dalle ne permet pas de supporter la charge de moyens d'intervention lourds. En dernier lieu il s'agit aussi de fluidifier la communication entre les deux parties afin d'éviter les dégâts collatéraux inutiles : exemple du 18 octobre où une intervention non assurée de la part d'un ascensoriste dans la tour du 23 avenue de Rome a amené les résidents à appeler les pompiers pour sortir une personne bloquée dans un ascenseur. L'équipe d'intervention n'a pas cherché à comprendre et a ouvert la trappe d'accès à la machinerie avec un équipement de désincarcération et ainsi désolidarisé l'ensemble du cadre de la dalle, infligeant à PHCA de lourds et coûteux travaux de réparations. Un travail a été mené pour que cela ne se reproduise plus et que l'équipe d'intervention recherche tout d'abord le « pass » du bâtiment dans l'une des quatre mallettes à clé que PHCA a fourni aux pompiers de Colmar et qu'en cas de problème ils appellent le numéro de de l'astreinte de PPHCA qui est sur place en dix minutes.

Nouvelle loi de finance gouvernementale 2018 - Loi ELAN.

Impact de l'abaissement des APL et des recettes pour les OPH

L'année 2019 a été éminente nous a obligeant à intégrer l'impact financier pour la deuxième année consécutive voulue par la RLS, nous privant de fait de plus d'un million d'Euros de recettes. 2020 sera plus drastique encore pour arriver à 8% de prélèvement de nos recettes. C'est dans un contexte tendu qu'il nous faut assurer nos missions habituelles tout en essayant de maintenir un niveau d'autofinancement suffisant à la conduite de notre PSP (Plan Stratégique du Patrimoine) dans la période allant de 2019 à 2026, dont l'estimation est de 105 millions d'euros. Le gouvernement et Action Logement ont été sollicités pour

développer de nouveaux outils financiers afin de soutenir les investissements dans la construction et la rénovation. Les bâtiments passifs sont devenus la norme actuelle, mais leur coût est plus élevé de 10 à 20 % que les bâtiments basse consommation. Pourtant nous continuons à moderniser et transformer le patrimoine existant tout en développant les constructions nouvelles. L'accueil des locataires au quotidien représentent tous les mois plus de 2000 passages au siège ainsi que plus de 6000 appels téléphoniques et un enjeu pour répondre avec un service de qualité au plus juste. La réduction de nos budgets a allongé les délais de réparation, pouvant de fait favoriser l'émergence d'un sentiment d'abandon altérant la perception de la tranquillité résidentielle. Un travail de rationalisation a été mené avec les services de la Maintenance pour pérenniser les réparations.

En 2020, la pression s'accroît car les prélèvements augmentent (de 900 K€ on passe à 1,2 M€ de recettes en moins pour PHCA) imposant aux OPH d'intensifier les ventes HLM de patrimoines anciens dont les financements sont terminés pour capitaliser les offices et permettre de répondre aux exigences de construction en logements neufs.

La nouvelle réglementation environnementale RE 2020 (qui remplacera l'actuelle réglementation thermique RT 2012) viendra aussi jouer un rôle dans les stratégies de développements des organismes en y imposant certaines normes afin de réduire les émissions de gaz à effet de serre et l'empreinte carbone des immeubles (matériaux bio-sourcés, implantation de panneaux photovoltaïques, éviter les modes de chauffage à base de carburant fossile comme le gaz...). Les principaux objectifs sont :

- réduire de 40% la consommation d'énergies fossiles d'ici 2030 ;
- atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050 ;
- lutter contre les logements énergivores.

En attendant, pour faire face à la réduction des moyens financiers dû à la Loi ELAN, PHCA et le mouvement HLM en général, ne construiront plus de BPass (bâtiment à énergie passive) et BPos (bâtiment à énergie positive) mais appliqueront simplement la RT 2012 qui coûte 20% de moins à la construction de bâtiments Bbc (bâtiments basse consommation) quitte à ignorer les filières de matériaux biosourcés.

Il s'agit de trouver des solutions pour construire plus et mieux avec moins de moyens, mais les opérations d'entretien sont bien évidemment impactées, avec un PSP (Plan Stratégique du Patrimoine sur 10 ans) et un PEP (Plan d'Entretien du Patrimoine) qui en découle, revus à la baisse. Les durées de vie des équipements sont étirées afin d'en retarder le remplacement, les immeubles qui ne sont plus adaptés au mode de vie de la société actuelle (surtout l'habitat vertical des années 50 à 70 dont le financement est terminé), sont conservés le plus longtemps possible afin de pérenniser un autofinancement viable pour

l'Office Public de l'Habitat que nous sommes. C'est l'adaptation d'un modèle libéral axé sur le désengagement partiel de l'Etat ou chaque office doit trouver une grande partie de son financement pour assurer le développement de son patrimoine et la maintenance de ses immeubles.

Nouvelles règles de fonctionnement dues au Coronavirus.

L'arrivée du coronavirus et du confinement le 17 mars 2020, ont considérablement modifiés l'organisation de l'entreprise et du département GUP. La fermeture des antennes de proximité De Lattre et Europe et la réduction des effectifs au siège social de l'organisation, ont contraint le personnel de la GUP devant assurer la continuité de service, à emporter un minimum de dossiers et s'installer dans des bureaux désertés du rez-de-chaussée au siège. Une « organisation de combat » a ainsi été mise en place afin de répondre au mieux aux attentes des locataires :

- deux chargés de secteurs le matin de 6h00 à 12h00 pour faire le tour des préposés d'immeubles et contrôler les secteurs difficiles, à risques Covid, ou prévus pour être contrôlés le matin ;
- un chargé de secteur de journée de 8h00 à 12h00 et de 13h30 à 16h00 afin d'assurer une présence l'après-midi (à tour de rôle avec chacun des deux qui travaillent du matin) ;
- présence du responsable du DSU de 8h30 à 12h00 pour me seconder à la gestion du quotidien et prendre le relais lorsque je suis absent ;
- Tous les téléphones de la GUP sont renvoyés vers mon portable ;
- traitement de problématiques d'enlèvement des objets encombrants suite à la fermeture des déchèteries le 17 mars. Concertation des prestataires de fourniture de la main d'œuvre et de revalorisation des déchets afin d'assurer une continuité de service pour la salubrité et la sécurité des immeubles. Stockage dans des garages en attendant la mise en place de bennes de 30 m³ sur le parking à l'arrière du siège. Rotations organisées en fonction de la disponibilité des chauffeurs et de la rapidité de remplissage.
- quelques personnes (SL, PR) sont dédiées aux tâches de phoning pour garder un contact avec les personnes âgées isolées et s'assurer que tous va bien.
- Une secrétaire (EF) en télétravail pour traiter les factures, préparer les bons de commandes et les courriers de rappels au règlement, continuer à traiter

tous les reports d'informations pour l'alimentation de tout le travail pré comptable et des indicateurs stratégiques ;

- au bout de plus d'un mois, deux personnes (LD et PR) en confinement ont été rappelées pour effectuer des contrôles de propreté sur le patrimoine dans les secteurs dont les occupants ont la responsabilité du nettoyage des parties communes et qui ne nettoient plus ;
- travail sur un plan de reprise, commande de masques, gants, gels...pour le personnel de terrain.

Les dépôts des plaintes pour dégradations de biens privés se font par le biais des « pré-plaintes en ligne » et un rdv doit être pris avec un OPJ afin de finaliser les documents, les signer et les enregistrer. Cela prend beaucoup plus de temps et les OPJ du commissariat ont des plannings très chargés afin de faire face aux violences familiales en forte augmentation (+ 35% en zone Police et + 30% en zone Gendarmerie) des suites du confinement. Une baisse significative des dépôts de plaintes en avril et mai, est aussi due au fait que la circulation des personnes se fait plus difficilement, les accès aux différents commissariats sont plus compliqués car les jauges dans ces lieux sont très restreintes et les files d'attente longues.

Plan de reprise d'activité des suites du confinement

Le dé-confinement du 11 mai ne se fait pas sans réflexion et organisation dans le but de protéger les salariés, les fournisseurs et les clients de l'organisation : mise en place de repères visuels pour le respect de la distanciation sociale, port de masque obligatoire pour circuler dans le bâtiment, installation de distributeurs de gel automatique sans contact, instauration d'un sens de circulation afin d'éviter les croisements des salariés, télétravail pour certains, fermeture des espaces de regroupements comme la machine à café, le réfectoire durant les heures de travail et limitation d'accès pour la pause déjeuner...

Une réorganisation spatiale des postes de travail doit être faite pour respecter les distances sociales dans les deux antennes de proximité.

Dans un premier temps trois des six chargés de secteurs seront installés dans la salle de réunion du rez-de-chaussée de l'antenne Europe. Le DSU sera scindé en déménageant une personne dans le bureau d'à côté avec mon adjoint.

Une organisation différente sera mise en place pour les rencontres quotidiennes que j'avais avec mes équipes à l'antenne Europe. Désormais, afin de réduire les contacts et d'éviter les attroupements, ces réunions se feront par visioconférence tous les jours à 14h00. Les Chargés de Secteurs devront apprendre à d'avantage digitaliser les documents de terrain à exploiter (photos de dégradations,

affichages sauvages...). Des décisions prises dans la hâte dans le seul but de protéger les responsables de l'organisation, qui auraient pu visionner le reportage du Dr Jean Dominique MICHEL⁷⁵ diffusé sur Athlé.ch dont l'avis tranché sur la gestion de la crise ne pouvait pas être censuré en France.

L'après Coronavirus nous promet de belles réflexions sur le devenir de l'habitat dans les villes actuelle construites sur un modèle productiviste et d'après le philosophe et urbaniste Thierry PAQUOT « conçues pour un individu masculin en bonne santé, solvable et actif » (entretien du 4 mai 2020 à Bastamag.net)⁷⁶. Il s'agira de sortir du tout béton et de la densification, d'élaborer des logements adaptables à l'évolution de la taille de la famille. Il y a un lien entre la santé et l'urbanisme, les zones les plus touchées sont toujours les plus peuplées.

La crise de la « Covid 19 » d'un point de vue juridique

La situation juridique faisant suite à l'épidémie de Coronavirus évolue de semaine en semaine. Toute une palette de textes, décrets, ordonnances, circulaires, arrêtés, décisions, guides et autres consignes sont diffusés et adaptés en permanence. Ils concernent toutes les faces du métier de bailleur social. [Cf ; annexes, documents disponibles p 263].

L'ensemble de ces constats nous amènes à réfléchir sur la traduction opérationnelle des décisions prises en Comité de Direction et de leurs impacts sur le fonctionnement de l'entreprise et de la GUP.

⁷⁵ Entretien de Jean Dominique MICHEL sur Athlé.ch, diffusé sur You Tube, <https://www.bing.com/videos/search?q=jean+dominique+michel&docid=608029165953221297&mid=17DB03BFC7023DDCE1F717DB03BFC7023DDCE1F7&view=detail&FORM=VIRE>

⁷⁶ Thierry PAQUOT, entretien du 4 mai 2020, « *Après le confinement nous devons reconfigurer aussi bien la ville que nos appartements* », <https://www.bastamag.net/deconfinement-ville-densite-urbaine-covid-transport-en-commun-velo-teletravail-retour-a-la-campagne-entretien-thierry-paquot>

Chapitre 12 – Traduction opérationnelle des décisions prises en Comité de Direction, impact sur la tranquillité résidentielle

Abstract

La traduction opérationnelle des décisions prises en comité de direction ainsi que leurs impacts sur le fonctionnement de l'entreprise et de la Gestion Urbaine de Proximité, peut avoir des conséquences positives ou négatives sur la tranquillité résidentielle des locataires.

L'étude du schéma décisionnel permet de comprendre les différents circuits de prise des décisions, permettant de passer de la stratégie, pensée au sein du Comité de Direction à sa traduction opérationnelle mise en œuvre par les équipes sur le terrain. Ce schéma décisionnel évoluera en fonction de la composition du futur Comité de Direction et des regroupements d'organismes voulus par la Loi ELAN. Il nous a permis de repérer et d'observer plusieurs dysfonctionnements organisationnels au sein de l'entreprise avant d'identifier les services concernés. Ces petites anomalies n'entament en rien la volonté de la GUP à produire de la tranquillité résidentielle par une « qualité de service » imbriquée sans équivoque dans le cœur de métier du département.

La tranquillité résidentielle par la Qualité de service, se traduit par une démarche qui se décline selon plusieurs orientations :

- Un accueil physique et téléphonique unique effectué à l'agence Centre par 3 collaboratrices, avec un dispatching efficace en fonction de l'orientation technique de la demande et de la présence disponible sur le terrain.
- Une organisation de terrain en 6 secteurs qui sera bientôt décentralisée en plusieurs territoires et renforcée, afin de gagner en rapidité d'intervention.
- Un service « Qualité » traitant les problèmes de « non-qualité » sur le patrimoine, l'organisation de l'enlèvement des objets encombrants en y intégrant la notion de risques-incendie, le suivi « qualité » des prestataires de nettoyage, le vidage des logements pour les successions difficiles et le contrôle complet de l'ensemble du patrimoine 2 fois par ans dans une démarche de « sécurité globale », en assurant une traçabilité complète des constats et actions entreprises.

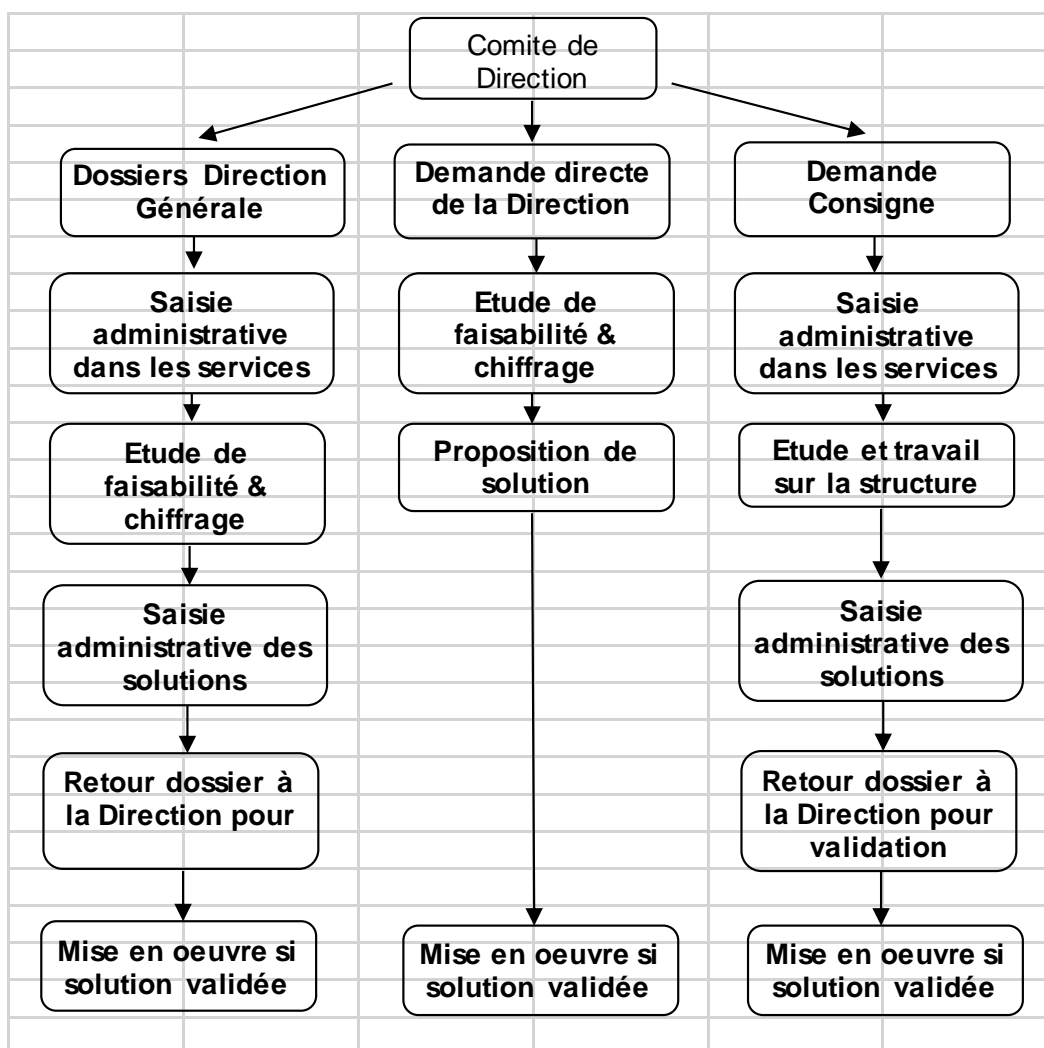
- Un travail sur la tranquillité résidentielle, traitant les problèmes de sécurité en collaboration avec les services de l'état (Justice, forces de l'ordre, Service Départemental d'Incendie et de Secours), l'entretien et l'exploitation de 190 caméras de vidéo-protection répartis sur 23 sites différents.
- Un premier niveau de conciliation assuré par les Chargés de Secteur de façon directe avec les client-locataires, concernant des problèmes très variés dans les parties commune (non-respect du règlement intérieur, tenue des jardins, nettoyage, stationnement, comportement des enfants...).
- Une réactivité accrue des réponses aux demandes de réparations assurées par les chargés de secteurs dans les parties communes des immeubles ; ils ont été formés aux petites réparations et équipés spécifiquement en outillages pour cela.

Il s'agit d'une démarche constante, consciente et inconsciente, tributaire des organisations et productions établies par les directions et services en amont, nécessitant pour son amélioration, une réflexion d'ensemble.

L'évolution de la tranquillité résidentielle ainsi que l'évolution de la qualité de service passera par le travail réalisé en commun par l'ensemble des acteurs de la GUP et des autres services de l'organisation. La formation des personnels, les nouveaux outils de digitalisation apporteront également leur pierre à l'édifice en permettant des gains en productivité et en efficience.

Schéma décisionnel

Dans toute entreprise, les décisions prises au sein du Conseil d'Administration, suivent un parcours fléché, dans lequel plusieurs étapes de validation et d'adaptation se suivent, afin de rapprocher le plus possible « le rêve » ou « la volonté » issue du pouvoir décisionnel et « le possible », qui est réalisable sur le terrain. Cela va de même au sein de PHCA ou le Conseil d'Administration valide ou non les doléances issues des multiples rencontres avec les locataires et les propositions du CODIR (Comité de Direction). Ce dernier met alors en œuvre, par le biais des managers intermédiaires, les décisions validées. Le retour d'information au Comité de Direction et au Conseil d'Administration finalise le processus. Un schéma décisionnel simple et ayant peu d'étapes est un gage de clarté et de rapidité d'exécution.



Le schéma décisionnel évoluera en fonction de la composition du futur CoDir commun à PHCA et tout autre organisme qui fusionnera ou qui sera associé à PHCA par le biais d'une SAC (Société Anonyme de Coopération). Le processus de fusion engagé avec HHA en 2018 a été abandonné fin 2019 pour des raisons purement politiques. En effet, la non-validation de la proposition par le Préfet à la date limite était un signal fort dans le but de trouver une « solution départementale » afin d'inclure dans l'alliance les offices de Mulhouse et du sud de l'Alsace. Il en résultera une SAC à cinq partenaires regroupant les principaux organismes bailleurs sociaux du département, représentant une force de 30 000 logements.

Le processus de fusion initialement prévus aurait fortement impacté le schéma décisionnel par la future composition du Comité de Direction, qui serait passé de la tutelle de rattachement actuelle de la Communauté d'Agglomération et de son illustre président également Maire de la ville, à celui du Conseil Départemental dont la présidente faisait partie jadis de l'opposition au Maire sortant.

Ce processus décisionnel varie en fonction de l'importance des décisions à prendre et de l'autonomie du décideur. Il va de soi qu'un Chef de Département prend un certain nombre de décisions fonctionnelles en toute autonomie à partir du moment où il rend compte à son Directeur des faits constatés, des solutions apportées et du résultat obtenus.

Dysfonctionnements organisationnels

Les dysfonctionnements organisationnels sont nombreux dans la société et ont pour beaucoup d'entre eux, une influence directe sur le fonctionnement de la Gestion Urbaine de Proximité, département qui je le rappelle se trouve en bout de chaîne.

Les États des lieux dans les logements réservés aux étudiants

Concernant les logements réservés aux étudiants, les EDLE (état des lieux d'entrée) sont à réaliser par les six Chargés de secteurs de la GUP. C'est ainsi que JR s'est rendu dans un « logement étudiants » réservé au personnel hospitalier situé au 31 av de la Liberté. Le contrôle initial avait été mal effectué par la personne en charge de cette mission à la Maintenance, soi-disant pour une raison de manque de personnel et de motivation. Résultat, pas d'électricité (compteur coupé par le fournisseur d'énergie), impossible de contrôler les luminaires, la plaque de cuisine, le chauffe-eau et le réfrigérateur. La Maintenance répond que c'est au locataire d'appeler VIALIS et de leurs demander d'intervenir en urgence ! Les étudiants viennent très souvent avec les

parents et les Internes de l'hôpital sont exigeants par rapport à la notion de ne « rien n'avoir à faire dans le logement » et de « juste à pouvoir poser ses valises ». De fait, il y a un fort risque qu'un refus du logement finalise l'EDLE. Heureusement que JR a contrôlé le logement en question trois jours avant. La question s'est posée de savoir s'il ne faut pas choisir un autre logement pour cet Interne de l'hôpital Pasteur, car la société Vialis ne peut pas toujours intervenir rapidement, ce qui rendrait le logement en question inutilisable durant plusieurs jours ! Le personnel de la Gestion Locative devrait discuter en amont avec les services de la Maintenance afin de connaître l'état réel des logements à relouer avant de les proposer en EDLE.

Les travaux effectués par la Direction du Développement

Au Foyer Pasteur du 28 avenue de Rome, les 13 cuisines collectives ont été condamnées pour des raisons de mauvaise utilisation et d'hygiène. Des plaques de cuisson ont été installées dans chacun des 122 logements de cette résidence étudiante. Mais en condamnant les cuisines, les équipes missionnées par la Direction du Développement n'ont pas remarqué qu'une fenêtre était cassée au 6^{ème} étage. Cette fenêtre cassée avait déjà été signalée aux services des Réparations Locatives, mais les délais d'intervention pour des choses considérées comme « non urgentes » étant assez long, ladite fenêtre est restée ouverte, aucun cylindre n'a été mis sur les portes et personne n'y avait accès. Le Développement qui a effectué les travaux dans les logements et condamné les cuisines aurait dû faire poser des « pass logement vacant » sur les portes pour permettre aux équipes d'intervention de réparer ce châssis de fenêtre, mais également laisser l'accès à la préposée d'immeuble pour contrôler et nettoyer. Une préposée a dû démonter la garniture de porte et se fabriquer un outil carré pour pouvoir ouvrir, en chasser les pigeons qui avaient établi domicile dans cette cuisine et balayer les fientes qui en recouvraient le sol et les équipements. Avant l'arrivée du froid, le 29 novembre, j'ai demandé la pose en urgence, d'un panneau de bois sur cette fenêtre afin d'éviter l'invasion de pigeons et l'éclatement de conduites d'eau dû au froid.

Un deuxième exemple concerne l'organisation de la sécurité durant les fêtes de fin d'année, du quartier Florimont avant le vidage complet de ses occupants. Début décembre 2018, le directeur général demande à ce que j'assiste à la réunion NPRU du lundi matin. Il souhaite que je m'occupe de la sécurité du quartier Florimont pour les fêtes de fin d'années.

En effet, au 24/12, il restera 37 familles sur ce site comportant 4 bâtiments, 12 entrées immeubles et 220 logements. Il en résulte un quartier qui se vide et qui devient la proie de groupes de jeunes cherchant à se mettre à l'abri des regards

pour trafiquer en toute quiétude. Je dois rechercher une société de surveillance ayant encore de la disponibilité dans ses effectifs, ce qui n'est pas chose aisée en ce début du mois de décembre avec un sentiment d'insécurité qui court depuis le début du mouvement des « gilets jaunes », les manifestations d'étudiants, la sécurité renforcée sur les marchés de Noël et des effectifs de Police insuffisants tout en étant à bout de souffle. Plusieurs commerces et entreprises ont de fait, missionnées des sociétés de gardiennage pour assurer la sécurité de leurs biens. Je note que cette opération de sécurisation de Florimont aurait dû être prise en charge par la Direction du Développement qui est chargée de sécuriser les logements vacants après élimination des fluides et traitement de l'amiante ; mais, il a été estimé que la personne en charge de ces opérations n'était pas en capacité de gérer cela. Une fois de plus, la GUP a dû prendre en charge un travail d'un autre service défaillant.

C'est donc in extrémis que je trouve une solution avec la société qui gère la sécurisation des logements et des immeubles sur ce site. Une seule offre de service et il faut faire vite, car les demandes sont nombreuses. En discutant avec le prestataire et en étudiant plusieurs options, j'opte pour une surveillance du vendredi soir 21 décembre à 17h00, jusqu'au mercredi 02 janvier au matin 8h00. Un gardien effectuera des rondes en continu la nuit et une ronde aléatoire le jour. Il sera seul, aura à sa disposition un local pour se reposer, rédiger ses rapports, ainsi qu'une procédure d'appel en cas de problème. Cette procédure graduelle, je l'ai également ajustée avec les responsables de la Police, pour que, en cas d'appel sur le 17, le gardien soit pris en compte et traité prioritairement.

En discutant avec différents interlocuteurs, spécialistes de la sécurité, nous avons décidé de ne mettre en place qu'un seul gardien et non un maître-chien comme la Direction le souhaitait et d'autres membres de la réunion NPRU l'avaient envisagé. Il régnait une sorte de psychose comme si Florimont était soudainement devenu un lieu d'agression permanent. Plusieurs personnes se basent sur des « ont dit », des faits déformés et amplifiés sans avoir la moindre réflexion sur ce qui se passe vraiment sur le terrain. En effet, un deuxième gardien n'aurait rien amené de plus et un maître-chien n'aurait fait qu'attiser l'hostilité des jeunes envers un dispositif de sécurité qui n'avait de toute façon pas vocation à intervenir, mais juste à faire des rondes, observer et signaler ce qui se passe pour faire intervenir la force publique en cas de grabuge, ou, faire intervenir l'astreinte de l'entreprise pour rapidement condamner de façon provisoire l'accès à un endroit après effraction.

L'essentiel des perturbateurs avaient déjà été traités par les effectifs de Police lors de 2 opérations de la brigade de répression des stupéfiants en mars et en juin derniers.

Le 02 janvier au matin, le constat est positif : il n'y a eu aucun problème à Florimont durant les fêtes de fin d'année et cela grâce à ce dispositif de

surveillance mis en place. Certains pensent qu'il n'y avait finalement pas besoin de surveiller ce quartier, en grande partie vidé de ses occupants.

L'analyse est fautive, car ce genre de situation est constamment observé par la partie adverse qui est à l'affût de la moindre brèche pour occuper un lieu qui ne soit pas sous contrôle en premier lieu des habitants. Moins il y a de locataires et moins il y a de résistance aux occupations illégales, car plus il y a d'espaces où plus personne ne passe, si ce ne sont les agents de contrôle du bailleur.

D'ailleurs, nous en avons fait l'expérience sur le secteur Europe, où la première semaine de janvier 2019, 6 logements vacants occupés illégalement ont été découverts lors de l'opération de vérification et de mise sur hors-gèle des systèmes de chauffages. Certaines portes étaient fracturées et montraient un signe ostentatoire d'anomalie, quand d'autres au contraire ne présentaient qu'un simple changement de cylindre dans la garniture de la serrure.

Fin février 2019, tous les locataires n'avaient pas encore déménagés et pour cause, les bâtiments neufs qui auraient dû en accueillir une partie, étaient sujet à des retards de livraison importants. Il restera des familles sur place jusqu'au début du mois d'avril et c'est une fois de plus la GUP qui avait assuré la surveillance de cette ensemble d'immeubles (effectuer des rondes dans les différentes cages d'escalier, souder les portes des celliers après déménagement pour éviter les dépôts d'encombrants et les stocks de produits stupéfiants, vérifier le bon état des portes sécurisées à l'entrée des cages d'escaliers vidées de leurs locataires...) jusqu'à ce que le chantier de démolition prenne le relais. Ce dernier avait commencé le 29 mai par clôturer l'ensemble du quartier avec des panneaux en tôle ondulée, en ne laissant qu'une entrée et une sortie possible sachant que 7 familles n'avaient toujours pas déménagés. Des problèmes de circulation pour le camion qui vide les ordures ménagères sont apparues car ce dernier n'a, dans ses procédures, pas le droit de faire des marche-arrière avec les véhicules de collecte. La Direction du Développement n'a décidément pas les pieds sur terre !

Cela fait partie de la pathologie latente de PHCA : la GUP et la Maintenance sont les dernières solutions quand les autres Directions et Services sont défaillants, et ça fait plus de 15 ans que cela dure ! C'est la GUP qui doit vérifier les logements en « vacance commerciale » pour mettre les radiateurs sur la position hors-gèle et ainsi éviter de surchauffer ces logements vides en évitant de fait la dépense de 80 000 € de charges non récupérables pour PHCA. D'autant plus que ce sont les agents de la Direction Commerciale qui ouvrent les radiateurs lors des visites. Heureusement que la GUP cultive un esprit « *corporate* » envers l'entreprise et fait preuve d'une grande souplesse !

La tranquillité résidentielle apportée par la qualité de service

Cette notion de qualité de service doit avant toute chose être comprise de tout le monde et pour être comprise il s'agit d'abord de l'expliquer. Originaire de l'antiquité, le mot « qualité » a évolué au fil des siècles. Le consul romain CICERON utilisait le terme « qualitas » qui signifiait « une manière d'être caractéristique » selon des critères de couleur, de poids, de prix, de goût...d'un objet ou d'un fait. Selon Frederik MISPELBLOM BEYER (*Professeur de sociologie à l'université Paris Sud-Evry, où il est chargé de projets de formation innovants pour l'encadrement du secteur social et de la santé, et responsable de l'équipe CRF (Centre de Recherche sur la Formation des adultes du CNAM) / ETE (Enseigner, Transmettre, Encadrer, Evry)*), ce mot va évoluer vers une connotation positive en représentant une manière d'être de quelqu'un considérée comme heureuse et ainsi désigner une bonne perception d'un fait ou d'un objet qui sera évalué comme satisfaisant. De nos jours ce mot désigne le bon, le sans défaut, le positif.

La démarche Qualité est donc apparue avec la production de masse afin de compenser la baisse d'implication des ouvriers qui ne s'accaparaient plus la fabrication d'un objet artisanal car il n'est plus propriétaire de l'objet produit. Elle est devenue nécessaire devant l'interchangeabilité des pièces dans le domaine de l'armement ou des tolérances de fabrication devenaient incontournables. Cela a donné naissance à l'organisation scientifique du travail (OST) qui a été adopté par quantité de domaines industriels mais également agricoles ou de services. La qualité est une notion vouée à la rentabilité car il ne sert à rien de produire de la « non-qualité ».

C'est aussi une notion de plus en plus présente dans le domaine du logement social ou la concurrence entre le secteur privé et le secteur public, mais également entre organismes publics, est de plus en plus forte. Il s'agit de fait de pouvoir communiquer sur une image positive des prestations proposées afin d'attirer les primo demandeurs et de garder les locataires satisfaits dans notre patrimoine.

La qualité de service, est tout simplement le cœur de la démarche du département Gestion Urbaine de Proximité qui en décline plusieurs orientations :

- Un accueil physique et téléphonique unique effectué à l'agence Centre par 3 collaboratrices, avec un dispatching efficace en fonction de l'orientation

technique de la demande et de la présence disponible sur le terrain en fonction des différentes absences et de la situation géographique.

- Une organisation de terrain en 6 secteurs et bientôt décentralisée en plusieurs territoires répartis en agences afin de pouvoir répondre avec d'avantage de réactivité aux problèmes de terrain.
- Un service Qualité traitant les problèmes de non qualité sur le patrimoine, le suivi qualité des prestataires de nettoyage, le vidage des logements concernant les dossiers de successions difficiles, l'organisation de l'enlèvement des objets encombrants ; tout en recherchant des solutions de valorisation de certains objets comme par exemple le mobilier qui peut être traité par une filière spécifique « Eco-Mobilier », réparant le mobilier qui peut l'être pour le distribuer à des familles en difficulté, ou en orientant les appareils électroménager vers des filières similaires.
- Un travail sur la tranquillité résidentielle, traitant les problèmes de sécurité en collaboration avec les services de l'état (Justice, forces de l'ordre, Service Départemental d'Incendie et de Secours), l'entretien et l'exploitation de 190 caméras de vidéo-protection répartis sur 22 sites différents. Cet équipement continue à être développé par le rajout de caméras supplémentaires sur les sites existants (ex : 1 rue de Neuchâtel) et l'équipement de sites supplémentaires en préventif (ex : 76A Rte de Neuf Brisach) comme en curatif (ex : 143 Rte d'Ingersheim) ; mais il doit également être modernisé par le remplacement des anciennes caméras et enregistreurs, dont la qualité d'images et le stockage ne correspondent plus aux normes actuelles. Un début de centralisation du système a également été mis en place par le raccordement en fibre optique des deux sites les plus proches du siège ; c'est un premier pas vers une centralisation complète permettant de visualiser l'ensemble des caméras à partir d'un seul endroit, d'en exploiter les images et de s'assurer de leur fonctionnement sans avoir à se déplacer. Un gain de temps ainsi qu'un gain en confort d'utilisation, évitant aux utilisateurs de devoir travailler dans des locaux, exigus, mal éclairés, souvent dépourvus d'une station assise.
- Un premier niveau de conciliation assuré par les Chargés de Secteur de façon directe avec les client-locataires. Les chargés de secteurs rencontrent les plaignants et les auteurs de troubles sur place en tentant de trouver une solution au problème. L'ensemble des actions entreprises est noté dans le logiciel de suivi CRM sur le compte du plaignant ainsi que du fauteur de trouble, permettant à chaque collaborateur de PHCA de pouvoir répondre à un des 2 protagonistes en cas d'appel. Ce système, par la conservation de

l'historique des affaires, permet également à l'un des 2 conciliateurs de reprendre le dossier pour une suite de traitement en niveau 2, débutant au stade de la « mise en demeure » du fauteur de trouble.

- Une réactivité accrue des réponses aux demandes de réparations assurées par les chargés de secteurs dans les parties communes des immeubles ; ils ont été formés aux petites réparations et équipés spécifiquement en outillages pour cela. Face au manque de personnels et de moyens d'intervention externalisés de la Maintenance, les chargés de secteurs sont amenés à réaliser de plus en plus fréquemment, une foule de tâches qu'ils ne réalisaient pas il y a quelques temps : peinture de murs entiers, remplacement et mise en sécurité d'équipements électriques, consolidation de clôtures, remplacements de serrures et de ferme-portes, réparations de fortunes sur des portes d'accès aux parties communes pour sécuriser des lieux et ainsi éviter des intrusions et dégradations qui en découlent.
- Le travail au quotidien du Développement Social Urbain (DSU) intervenant sur l'éducation des locataires en matière de tri des déchets ainsi que sur les différentes possibilités pour économiser de l'énergie dans les logements et les parties communes afin de réduire la facture des charges locatives. Bien sûr, l'organisation de la Fête des Voisins, en distribuant des équipements et des victuailles aux immeubles souhaitant y participer fait partie de ces événements importants créant du lien social ainsi que de la tranquillité résidentielle, au même titre que la participation de PHCA aux événements organisés dans le cadre associatif comme la Fête du Quartier Europe-Schweitzer, la Fête du Quartier Saint Vincent de Paul, le festival Divers-Cité et d'autres événements soutenus par l'Union Social pour l'Habitat. Ce service travaille également avec le Club de Prévention Spécialisé qui tente au quotidien d'occuper une partie de la jeunesse en repeignant des halls d'immeubles dans les QPV afin d'éloigner des adolescents désœuvrés des différents trafics et de l'argent facile.

Ce service effectue un travail important sur le maintien à domicile des personnes âgées en mettant en place une véritable « politique senior » afin d'adapter les logements avec le concours d'un ergothérapeute et de permettre à ces personnes de « rester dans leurs souvenirs ». Cette démarche est également valable pour les personnes en situation de handicap, nécessitant une adaptation du logement afin qu'ils puissent vivre dans leur logement avec le moins de contraintes possibles. Ce travail, contribuant pleinement à la production de tranquillité résidentielle, est réalisé en synergie avec les associations compétentes dans chaque domaine d'intervention.

- L'arrivée de nouveaux outils de travail issues de la digitalisation apporte également son lot de progrès en matière d'amélioration constante des méthodes de travail, de fluidité des procédures, de confort de travail, de gains en productivité et de fait en réactivité face aux doléances des locataires tout en facilitant et réduisant la pénibilité des tâches. Le chemin est long mais rapide car notre organisation très administrative, utilisant intensivement le support papier, accuse un retard conséquent en la matière et peut évoluer de façon très rapide en digitalisant des formulaires internes, réduisant de fait les risques de perte de documents dans les parcours entre le terrain, les agences et le siège mais permet également de gagner du temps dans la chaîne de traitement.

Ce travail de mutation vers des documents numériques est également un gage de qualité et de sécurité en évitant le risque d'erreurs comme par exemple, lors de la pose de congé par le personnel de terrain, opération pouvant se faire en temps réel avec un accès immédiat au solde de congé, ce qui rassure le personnel concerné qui ne doit plus attendre si le reste à prendre est suffisant.

Un axe de progrès dans communication pourra être étudié afin d'adapter les courriers types au plus près d'une clientèle de plus en plus diverse en la segmentant dans le but d'atteindre plus largement les objectifs visés et de trouver un juste milieu entre les notes explicatives trop techniques (par ex. le mode de calcul de la Réduction de Loyer de Solidarité RLS) et les courriers infantilisants (demandant par ex. d'arrêter de jeter des débris par les fenêtres). La communication autour de la maîtrise d'ouvrage (construction de nouveaux bâtiments) intéresse-t-elle les locataires ? On n'attrape pas une truite avec un appât de carpe ! Les enquêtes d'occupations sociales et enquêtes de satisfaction regorgent de données non exploitées dans la connaissance approfondie de nos locataires et permettrait d'établir des profils afin d'adapter la communication à la population ciblée. Une cartographie par rapport à des groupes homogènes permettrait d'améliorer la réception des messages transmis par PHCA.

Depuis le mois de mai 2019, la tranquillité résidentielle du quartier Europe est perturbée continuellement par plusieurs groupes de jeunes qui occupent les halls d'immeubles et les parties communes de plusieurs bâtiments. En effet, le 20 mai et au début du mois de juin plusieurs opérations de Police d'envergure ont mené au démantèlement d'une organisation de trafic de produits stupéfiants dans le QPV Europe et abouti à une vingtaine d'arrestations. Après environ 10 jours de flottement ainsi que de tension sur le secteur, un réseau de substitution s'est mis en place par des jeunes mineurs, certains de moins de 16 ans (tous sûrement pilotés par des adultes) afin de réapprovisionner le quartier et 700 kg ont été interceptés en provenance de Belgique ! Ces jeunes sont très mobiles, agressifs et

organisés (explosion d'un mortier d'artifice à chaque entrées dans le quartier des forces de l'ordre ou de toute personne suspecte, afin de donner l'alerte) et détériorent tous les équipements qui ne leurs conviennent pas (systèmes de fermeture des accès aux parties communes, caméras de vidéo-protection, clôtures extérieures...). Aussitôt réparées, aussitôt cassées !

Deux réseaux se partagent le QPV Europe (un sur la rue de Genève, un autre sur la rue des Trois Châteaux), un 3^{ème} réseau distribue le QPV Schweitzer et un 4^{ème} réseau fourni le quartier Sigolsheim – Route d'Ingersheim.

La Police intervient à chaque demande de PHCA pour chasser les perturbateurs des parties communes et lorsqu'ils sont suffisamment dotés en effectifs, contrôler les identités. Des arrestations sont menées régulièrement mais une relève se met immédiatement en place, comme s'il y avait une liste d'attente pour accéder à cette activité très lucrative. Un jeune de 14 ans, gagne entre 50 et 100 € par jour, juste pour « *chouffer* » (se poster à un coin d'immeuble et donner l'alerte en cas d'arrivée d'une personne suspecte). Un 2^{ème} niveau de protection du réseau agit avec d'autres jeunes qui vont aborder les intrus en scooter ou à pied, pour les stopper ou les ralentir en leurs demandant s'ils cherchent quelque chose.

Un 3^{ème} niveau d'alerte fait éclater un mortier dans le centre du dispositif afin de prévenir d'un danger et permettre aux trafiquants de se débarrasser de la marchandise ou de la cacher.

Plusieurs fois par jour, je fais intervenir les effectifs de police dans certains immeubles. Il aura fallu près de six mois et des arrestations en série pour retrouver le calme dans les parties communes du 1 à 11 rue de Genève et 23 av de Rome fin décembre 2019. L'article de « l'Alsace » du 17 janvier 2020 raconte le repérage par la B.A.C. d'un jeune qui s'intéressait à une boîte à chaussures dans une haie rue de Lausanne. Cette boîte contenait 13 petits sachets d'héroïne, 11 de cocaïne, 11 de cannabis et le jeune en question portait 780 € sur lui. Après enquête, ce mineur de moins de 16 ans habite dans un logement « nourrice » au rdc du n°6. Un logement qui fait l'objet de signalements pour de multiples attroupements.

Article du 31 janvier concernant l'arrestation par la brigade anti-criminalité d'un jeune de 17 ans, issue d'un foyer d'hébergement et originaire de Strasbourg, ayant sur lui 120 doses de drogues dures (110 d'héroïne et 10 de cocaïne).

Il ne se passe pas une semaine sans qu'il y ait un évènement lié à la délinquance dans le patrimoine de ce bailleur social du Grand Est. L'éradication du trafic de produits stupéfiants est un travail sans fin, car temps qu'il y a des consommateurs, une offre se ment en place et les tenants de ce commerce trouveront toujours des jeunes personnes dans le besoin, en leur proposant de l'argent facile.

Cette production de tranquillité résidentielle du Département de la GUP résulte d'une nécessité de s'adapter en permanence aux différentes problématiques de terrain dans un patrimoine qui change continuellement et d'une organisation qui s'adapte que trop doucement à ces changements.

Les nouvelles directives en matière de confinement ont un impact non négligeable sur le fonctionnement global des immeubles. Depuis mardi le 17 mars, la population est sensée rester chez soi, alors que nous constatons des dégradations dans les parties communes et de citer par exemple : le 23 av de Rome (arrachage de panneaux isolants dans les couloirs d'accès aux paliers et présence de déjections humaines entre l'isolant et le mur...), ou encore le 5 rue Schongau (effraction dans les sous-sols condamnés, dans plusieurs caves et la sous-station de chauffage, bris de plusieurs tuyaux d'eau chaude...). Force est de constater que les jeunes qui consomment ou trafiquent des produits stupéfiants, ne respectent absolument aucune règle et aucun bien.

Les personnes seules qui ont l'habitude de téléphoner à PHCA pour n'importe quel petit tracas, sont déboussolées, car le service est réduit à l'essentiel (plus d'intervention en dehors de la mise en sécurité des personnes et des biens) impliquant des fréquences plus espacées pour les prestations de nettoyage, il n'y a plus d'interventions concernant les nuisibles (cafards, punaises de lit, rats et souris...) et des réparations réduites au strict minimum. Les agents de la Maintenance sont confinés et seul un serrurier intervient sur demande à moins de 50% de son temps de travail.

La reprise d'activité à la suite du déconfinement se fait progressivement et depuis le 11 mai l'activité normale revient petit à petit avec une réticence toujours palpable à laisser rentrer dans les logements des intervenants extérieurs par peur d'un transport du virus d'un logement à l'autre.

Le traitement des espèces nuisibles reprend son cours mais il faut contacter les personnes dont le logement n'a pas pu être traité dans le cadre du passage obligatoire au cours du 1^{er} semestre, inscrit dans cahier des charges du marché public assujetti à cette prestation. Toute une opération de contacts par téléphone, SMS, courriels, ont été organisés pour rappeler leurs obligations aux locataires récalcitrants et les mettre en demeure par courrier en cas de refus.

Evolution de la tranquillité résidentielle - évolution de la qualité de service

L'évolution sociétale oblige les acteurs du logement social à ne plus attendre le client, mais à adopter une vision prospective et anticiper les évolutions en cours, pour ainsi adapter rapidement la structure de l'office aux besoins du marché.

L'évolution de la tranquillité résidentielle et son amélioration, passera par une adaptation de la qualité de service qui sera de plus en plus tournée vers l'innovation et l'a mise en œuvre de nouvelles connaissances ainsi que l'utilisation de nouveaux équipements.

Une première solution est d'étudier les sciences comportementales (voir article du MONDE le 10/08/19 de Benoit FLOC'H)⁷⁷ et d'en appliquer les principes concernant la mise en concurrence des résidents par rapport aux habitants de la cage d'escalier ou de l'immeuble à côté. Très utilisé aux Etats Unis, cette technique consiste à influencer les acteurs en les comparant à leurs voisins, en utilisant les angles de communications passant par une communication axée, par exemple, sur la consommation d'énergie, la propreté des lieux en faisant des économies, le silence régnant en montrant des images de personnes disciplinées surveillant leurs enfants, des espaces extérieurs bien tenus...

C'est l'éternel retour de la « communication de la mise en concurrence », ou de la communication dans le but de « donner l'envie de faire comme les autres ». Incontournables, les Sciences Comportementales sont partout, même le gouvernement s'y est mis (Direction interministérielle de la transformation publique et de la modernisation du gouvernement) dont le rapport : « travailler mieux, les sciences comportementales se mettent au boulot ! » en est un bon exemple.

L'exemple de Paris Habitat : mise en place d'un vaste plan de prévention, dissuasion par la pose d'un équipement centralisé de vidéoprotection, surveillance humaine par le GPIS ou par des entreprises privées, la médiation pour troubles de voisinage, les TIG (travaux d'intérêts généraux) obligatoires pour les auteurs de troubles, l'assermentation des collaborateurs de terrain. L'assermentation résulte pour le personnel concerné, de la délégation de certaines fonctions de police judiciaire afin de constater par procès-verbal les délits et contravention sur le patrimoine qui est sous leur surveillance : tapage, dépôt de débris et d'objets encombrants, divagation d'animaux domestiques, véhicules en démontage...

Les contrevenants ont été convoqués au tribunal de police pour répondre de leurs actes et condamnés à des amendes de 35 à 250 €. C'est une possibilité qui peut être instaurée dans les quartiers « hors QPPV », ou alors il faut un soutien fort de la Direction et des Politiques car l'exposition des personnes concernées est très grande et les dérapages peuvent être dévastateurs.

⁷⁷ Benoît FLOC'H, journaliste au MONDE, https://www.lemonde.fr/politique/article/2019/08/09/l-administration-se-convertit-aux-sciences-comportementales_5497871_823448.html

Formation du 22 au 26 juin 2020 concernant la tranquillité résidentielle

Lors des consultations des membres du CODIR élargi aux Chefs de départements fin 2019, concernant le choix des Orientations Stratégiques (OS) pour l'année 2020, j'ai tout naturellement proposé de présenter la problématique de la tranquillité résidentielle. Les OS n'ayant pas pu être présentés au personnel en raison du confinement, PHCA a trouvé utile de former l'ensemble des acteurs en responsabilité, ayant un contact avec les locataires sur le terrain, à la compréhension des tenants et aboutissants de la tranquillité résidentielle et de son influence sur la vie de notre patrimoine. Deux groupes se sont relayés sur deux jours de formation chacun, en visio-conférence avec un acteur de la sécurité de l'AFPOLS (l'organisme de formation assujéti à l'Union Social de l'Habitat) ayant travaillé avec plusieurs bailleurs sur la tranquillité résidentielle dans des grands ensembles situés en QPV.

Quatre thèmes en sont ressortis :

- Les forces qui poussent le projet : la volonté des OPH de fournir de la tranquillité résidentielle à leurs habitants afin de maintenir une attractivité forte de leurs immeubles, en travaillant sur une qualité de service de bon niveau. Le bailleur est garant de la tranquillité résidentielle des locataires de son patrimoine.
- Les forces qui ralentissent le projet : la démission des locataires de leurs responsabilités en devenant des locataires consommateurs de leurs logements sachant que « le locataire est garant d'un usage paisible du bien loué » ; la conception des immeubles pas toujours bien réfléchi ; les attributions sans travail social sur les répercussions ; l'absence de réactivité des partenaires sociaux.
- Les futurs obstacles : les contraintes de la loi ELAN nous enlevant une partie de nos ressources financières ; la réglementation sur le stationnement abusif très contraignante ; les contours de la loi sur les occupations illégales des parties communes difficilement applicable.
- Les objectifs à atteindre : la tranquillité résidentielle pour tous en impliquant d'avantage toutes les parties prenantes de cette thématique.

Plusieurs points étonnants ont été constatés :

- L'absence de CLSPD (conseil local sur la sécurité et la prévention de la délinquance) depuis fin 2017, date à laquelle le Préfet a décidé de mettre fin à cette réunion. Une décision surprenante sachant que le Maire a la main sur le CLSPD.
- Un GLTD (tenu par Mme la Procureur) se rencontrant en principe tous les trois mois, le dernier ayant eu lieu en décembre 2019 et le suivant en juillet 2020 !
- L'absence d'un GPO (Groupe de Partenariat Opérationnel) sur la ville, allouant des effectifs de Police en complément à la PSQ, dédiés au contact avec les partenaires afin de réfléchir ensemble à une problématique ciblée et trouver des solutions.

Chemins d'amélioration :

- La mise en place d'un CLSPD par la nouvelle équipe municipale.
- Mise en place d'un GPO par la Police.
- L'article L 126-1 permet au bailleur d'adresser une autorisation permanente d'intervenir dans notre patrimoine aux forces de l'ordre (Police Nationale et Municipale ainsi que la Gendarmerie).
- L'article L 126-2 oblige le bailleur à fournir tous les accès nécessaires (clés, badges, pass) ainsi que de l'éclairage dans les parties communes sous peine de non-intervention, sachant que les accès et l'éclairage sont les premiers équipements qui sont détériorés par les perturbateurs (équipements de contrôles d'accès dégradés, peinture sur les points lumineux, vol des ampoules, interrupteurs ou lampes arrachés, tableaux de distribution vandalisés).
- L'article L 126-1-1 autorise le bailleur à donner l'accès au CSU (centre de sécurité urbaine) à l'ensemble des caméras situées en QPV et dans les bâtiments sujets à des occupations illégales ou des trafics. Cela nécessite une refonte totale de nos équipements de vidéo protection en centralisant les données ou en remplaçant les équipements actuels par des caméras IP.
- L'article L 126-3 autorise les forces de l'ordre à verbaliser les perturbateurs dans les halls d'immeubles en leur adressant une amende.

- La mise en place d'une convention avec les forces de l'ordre afin qu'ils nous communiquent l'identité des auteurs de troubles contrôlés dans notre patrimoine.
- Associer les forces de l'ordre aux différentes réunions de locataires ou autres « diagnostiques en marchant » que nous organisons régulièrement.
- Assermentation des collaborateurs de terrain afin de constater des manquements au règlement intérieur (Paris Habitat, Rouen Habitat, à Mulhouse M2A Habitat...un exemple de deux personnes en soutien à la Proximité). L'assermentation d'agents permet de travailler sur des sujets comme le dépôt d'objets encombrants, le jet de détritux, le stationnement sauvage, des domaines pour lesquels les forces de l'ordre n'ont malheureusement pas de moyens à allouer. Il s'agit par le biais des articles 29 et 29.1 du code pénal, de dresser des rapports d'infraction et des procès-verbaux faisant fois jusqu'à preuve du contraire.
- Renforcer la collaboration avec les différentes associations œuvrant dans le domaine social, de l'insertion, ou de la prévention de la délinquance. Par exemple : accepter des travaux d'intérêts généraux au sein de notre organisme (c'était le cas dans l'équipe d'enlèvement des encombrants ou dans l'équipes d'entretien des espaces verts avant externalisation de ces deux activités). Les travaux d'intérêts généraux peuvent également être délégués à nos prestataires, ayant repris les activités que nous avons externalisées en faisant attention de ne pas favoriser le « repérage intéressé ».
- Activer tous les dispositifs financiers à disposition : FIPD (Fond Interministériel de Prévention de la Délinquance), Politique de la Ville, Contrat de Ville, exonération de la TFPB...).
- Mettre en place un plan de communication avec les locataires traitant de la tranquillité résidentielle sachant qu'ils peuvent être acteurs, observateurs ou victimes de troubles. Les courriers étant passés de mode, il s'agit aussi de communiquer de façon différente par SMS, courriels par entrée ou groupe d'immeubles, via les réseaux sociaux (l'exemple de Vosgelis Habitat).
- Mettre en place des locataires référents, locataires relais, locataires médiateurs, afin de créer une attitude solidaire et vigilante de leur part.

Il n'y a pas de solution toute faite pour lutter contre les troubles résidentiels, mais une multitude de petites actions qui, mises bout à bout, produisent des résultats concrets sur le terrain et permettent de ne pas en arriver à abandonner

des immeubles entiers aux dealers comme l'a pu faire l'OPH de Compiègne dans le quartier du Clos-des-Roses (article du Parisien « Compiègne : la cité abandonnée aux dealers ») en relogant les habitants et en murant les immeubles vides.

Dans le Val de Marne, les bailleurs se sont mobilisés via une délégation départementale pour adresser un courrier au Préfet afin que chaque acteur œuvrant pour la sécurité et la tranquillité résidentielle mobilise pleinement ses moyens et ses compétences pour que des solutions soient trouvées. La résolution de l'insécurité liée aux trafics de stupéfiants dans les quartiers, relève de la mission régaliennne de l'Etat et ne peut être traité par la seule mise en place d'une médiation par les bailleurs.

Il est de fait important que la Police, la Justice, le Conseil Départemental, le CLSPD, s'impliquent pleinement sur cette problématique. Le bailleur ne peut supporter à lui seul la charge financière d'un dispositif permanent de médiation.

Pour Plaine Commune Habitat, un OPH de 18 000 logements en seine Saint Denis (communiqué de presse du 8 novembre 2016), les multiples alertes auprès de l'Etat dans le but d'obtenir des effectifs de police suffisants pour traiter la problématique de la délinquance étant restés sans réponse, la décision a été prise d'assigner l'Etat en justice pour « rupture d'égalité de traitement ». Un manque de moyens qui concerne le principe d'égalité entre territoires, mettant à mal la sécurité des locataires et personnels œuvrant sur le terrain. Une requête déposée au Tribunal Administratif de Montreuil, demandant l'annulation du refus par le Préfet d'augmenter de façon suffisante les effectifs de Police Nationale des commissariats situés sur le territoire de la commune. En 2017 il y avait un policier pour 400 habitants, alors que juste à côté, dans le 18^{ème} arrondissement, le ratio était d'un policier pour 200 habitants !

Le GLTD du 2 juillet 2020

La présence de la Directrice des Affaires Juridiques de la GUP et du Recouvrement et de moi-même a un peu débloqués la situation, en aboutissant à la transmission systématique à la référente de la police, d'éléments pouvant contribuer à l'avancement d'une enquête à la suite d'un dépôt de plainte ; au renforcement de la communication avec les partenaires associatifs et institutionnels. La mise en place de la nouvelle équipe municipale permettra peut-être de réinstaurer un CLSPD.

Le commissariat et la préfecture ont adressé une demande au gouvernement afin que le QPPV Europe-Schweitzer soit placé en QRR afin d'obtenir des effectifs de police supplémentaires et ainsi renforcer le travail effectué par les patrouilles de la PSQ (Police de Sécurité du Quotidien). Une présence dont les effets

positifs se font ressentir sur le terrain en contribuant à une réduction des faits d'incivilités et de délinquances sur le patrimoine de PHCA.

Le prochain GLTD aura lieu le 15 octobre 2020 et permettra de traiter les difficultés d'obtention de rendez-vous pour les dépôts de plaintes dans le secteur centre-ville par faute d'un commissariat principal saturé, mais également de travailler sur la prévention de la délinquance chez les mineurs dont nous avons plus d'une dizaine de cas opérant dans nos immeubles. Il y sera également évoqué le sujet des véhicules en stationnement abusifs qui prennent de la place sur les parkings, servent parfois de « mule » et surtout ne sont pas traités par les forces de l'ordre durant plusieurs mois, créant ainsi des tensions entre locataires autour des places restantes.

CINQUIÈME PARTIE

À la recherche du « cœur » perdu d'un métier complexe : linéaments théoriques

Abstract

Les différentes « manières de voir » individuelles et collectives dans une organisation aboutissent sur des non-sens qui par exemple se traduisent par des réalisations ou des actions répétitives impactant le bon fonctionnement d'un immeuble. Lorsque l'esthétique prend le dessus sur le fonctionnel et que les habitudes de réparation ne sont pas remises en question, c'est la tranquillité résidentielle qui en est affaiblie.

Comment se construit une prise visuelle individuelle et collective aboutissant sur des dissonances par rapport à la réalité fonctionnelle du terrain. Les acteurs dans les QPV finiraient-ils par ressembler aux stéréotypes que l'on en fait ? La théorie sur la discrimination permet d'identifier les concepts de stigmatisation.

Un détour sous forme d'ethnographie organisationnelle permet de travailler sur le concept de « Voir et faire voir » et pose les questions suivantes :

- Quelles sont les différentes manières de voir du personnel ?
- Comment se construisent-elles ?
- Quelle est la manière de voir d'un chef de département ?
- Quelles différences entre les « manières de voir » individuelles et collectives ?

Les locataires ont aussi leur « manière de voir », influencée par leurs croyances et souvent traduit par une exagération des propos ; elle est malheureusement aussi impactée par une certaine lenteur dans la réactivité de l'organisation.

Il est également intéressant d'observer comment se construit une prise visuelle individuelle et collective, afin de repérer les dissonances par rapport au terrain. Il s'agit d'un passage de l'« ignorance partielle » au point de vue partagé, pour aboutir à une maîtrise du « rêve » et du « possible ».

La dissimulation par rapport à la transparence ; l'« ignorance concerté ». Quelle théorie par rapport à la dissonance cognitive ?

La dissimulation de faits et d'évènements fait partie de toute organisation, les effets collatéraux sont autant internes qu'externes. Comment se construit-elle, quels en sont les impacts sur l'organisation ? La dissimulation par rapport à la transparence ainsi que l'« ignorance concerté », sont des concepts permettant de comprendre les raisons de la répétition inlassables des mêmes erreurs dans une organisation, des erreurs de conception, des erreurs d'utilisation et de répartition de moyens humain. Mais cela traite aussi du manque de moyens d'intervention des services de l'état dans les QPV face aux incivilités de groupes organisés, malgré l'affichage de moyens dédiés aux forces de l'ordre par exemple.

Un travail de recherches ainsi que les rapports qui en découlent sont des mots croisés, chaque lecteur pouvant en remplir les cases avec sa propre vision des choses. Cette recherche est un mot croisé, un assemblage d'éléments hétérogènes se complétant en un ensemble homogène où, chaque lecteur peut remplir les cases par sa propre « manière de voir » et sa façon d'interpréter ce qu'il observe.

Chapitre 13 – Ethnographie organisationnelle, « Voir et faire voir ».

Les notions de prise et de vision professionnelle

La notion de prise a été développée par Bessy et Chateauraynaud⁷⁸. Ils la définissent comme : « l'organisation de la rencontre entre des plis – plis des corps, plis de la matière – et des repères, indices, marques, formes d'inscription et de représentation utilisables pour rendre calculable un objet ou une configuration complexe ». Le processus de prise décrit par Bessy et Chateauraynaud peut intervenir au travers de différents dispositifs.

Ces travaux ont été repris notamment par Soler (2011) qui introduit le terme de « prise visuelle » de la façon suivante : « L'hypothèse que le travail repose sur la capacité ou l'incapacité des acteurs organisationnels de terrain à « voir » et « faire voir » des indices pertinents afin de pouvoir produire des connaissances relatives à la doctrine de l'organisation en matière de sécurité et de tranquillité résidentielle. Le fait que ces acteurs de terrain sont engagés dans un travail de fabrication de « prises (et déprises) visuelles » qui leur permettent de construire une « manière de voir partagée » qui peut être influencée par la solidarité pas forcément consciente au groupe et de produire un jugement parfois en contradiction avec celui des instances dirigeantes. Le fait que la constitution d'une « manière de voir organisationnelle » repose sur un travail de fabrication de prises (et déprises) visuelles reliant ou opposant les acteurs organisationnels⁷⁹ ».

Comme l'écrit Sylvie Grosjean, c'est « l'anthropologie Charles Goodwin qui a introduit le terme « vision professionnelle » pour décrire la compétence que mettent

⁷⁸ Bessy, C. & Chateauraynaud, F., 1993, « Les ressorts de l'expertise », in Conein B., Dodier N., Thévenot L. (Dir.), *Les objets dans l'action*, « Raisons Pratiques », n°4, EHESS, pp.115-164.

⁷⁹ Soler, J. (2011). *L'expertise corporelle à l'épreuve. Téléphonie, Physiologie, Épilepsie : corps et techniques dans l'expérimentation*. Thèse de doctorat en sociologie industrielle, 420 p. Cité par Grosjean S., « Existe-t-il une manière de voir organisationnelle ? », *Revue d'anthropologie des connaissances* [En ligne], 8-1 | 2014, URL : <http://journals.openedition.org/rac/3873>.

en œuvre et partagent les membres d'une communauté professionnelle pour interpréter un phénomène central à leur activité de travail. Cette compétence repose sur des conventions collectives acquises via la pratique (Sthyre, 2010b). Par exemple, Goodwin étudie l'utilisation par des archéologues du nuancier de Munsell (Goodwin, 1994) et montre comment ceux-ci apprennent à voir, à classer les échantillons de terre en interagissant en situation. Ils acquièrent une vision professionnelle, c'est-à-dire une manière de voir et de comprendre des événements particuliers qui est spécifique à leur profession (Goodwin, 1994, p. 606). Cette notion de vision professionnelle a été mobilisée par différents chercheurs qui font le constat que de nombreuses activités de travail reposent sur les compétences visuelles des professionnels (Acevedo & Warren, 2012)⁸⁰.

Les « Manières de voir » des acteurs de la Proximité

Le travail effectué par le département de la GUP (Gestion Urbaine de Proximité) est complexe et très varié pour arriver à de la « qualité de service » livrée au locataire. Le personnel de terrain voit un certain nombre de choses et agit en conséquence, parfois inconsciemment, par bon sens. Cette réponse résulte d'une « manière de voir » individuelle et collective, car ils sont pour la plupart, eux-mêmes locataires ; elle est réajustée en permanence par le manager en fonction des obligations et des besoins de chaque partie, mais surtout en fonction de la collecte d'informations de tous les acteurs de la GUP. Cette façon de voir les choses résulte aussi de la propre expérience de chacun, ils connaissent chaque centimètre carré des immeubles qu'ils entretiennent à longueur de journée. Chaque détail ayant son importance, lorsqu'un équipement est dégradé, ils le remarquent tout de suite et savent très bien évaluer le degré d'urgence de l'intervention nécessaire à maintenir la sécurité des biens et des personnes. Ils savent aussi adapter ce degré d'urgence à la réactivité des services de Maintenance. Comme le dirait si bien Georges PEREC dans « Genèse des lieux », on s'interroge sur le temps, l'évolution spatio-temporelle et la description par rapport à ce qui est considéré comme banal, insignifiant, anodin, à tel point qu'on ne le voit plus... les couleurs, les gens, les affiches, les prospectus... Il s'agit de l'inventorier de façon méthodique. « *il ne se passe rien, mais ce rien est d'une richesse infinie* ». On note la différence entre le « *dehors* » et le « *dedans* ».

Dans « espèces d'espaces », Georges PEREC décrit 12 lieux (bâtiments, rues, carrefours, lieux de passages...) ⁸¹ dans Paris sur une période de 12 ans ; chaque lieu ayant dû être décrit au moins 2x par an, in situ et par la mémoire. Il y recherche la trace du triple vieillissement et nous enseigne qu'il y en a effectivement trois : celui des lieux, celui de ses souvenirs et celui de son écriture.

⁸⁰ Grosjean S., « Existe-t-il une *manière de voir* organisationnelle ? », *Revue d'anthropologie des connaissances* [En ligne], 8-1 | 2014, URL: <http://journals.openedition.org/rac/3873>

⁸¹ PEREC Georges, 1974 « Espèces d'espaces » - Galilée 2000.

Un constat que je fais lorsque je relie des rapports rédigés il y a quelques années, en me rendant compte qu'aujourd'hui je n'écrirai plus les choses de la même façon. Inévitablement, d'autres souvenirs sont apparus et ma vision des mêmes événements a changée, en ayant évolué par l'enrichissement de mes connaissances théoriques de référence, complétées par l'apport de toutes les expériences vécues. Les souvenirs aussi changent, s'enrichissent, s'effacent et réapparaissent au moindre élément déclencheur.

Les différentes manières de voir entre le CODIR, les collaborateurs, les locataires se traduisent par des situations qui aboutissent souvent à des problèmes de terrain que la GUP remonte à la Direction du Patrimoine, qui elle les remonte à la Direction Générale qui décide des actions à entreprendre pour résoudre le problème, le cas échéant un dossier monté rapidement est présenté au CODIR afin d'impliquer tous les services dans la prise de décision.

Un exemple flagrant : Vendredi le 12 juin 2020 matin, un chargé de secteur m'envoyait un courriel en mettant le Directeur Commercial en copie, pour nous informer que dans une nouvelle résidence pas encore occupée, un volet est resté ouvert suite à une visite de logement par les agents du service commercial. Vu que BH était en copie, je ne m'en suis pas occupé. Les chargés de secteurs finissaient leur journée à 14h00 et durant l'après-midi j'apprends au détour d'une conversation que BH est en congé. A 17h00, j'en informe ma Directrice et lui demande si elle a des nouvelles. Elle téléphone à BH qui lui répond qu'il ne s'en est pas occupé, et que CB (qui s'occupe des visites) était en congé également. Sachant que cet ensemble encore vacant de 14 logements en R+1 est actuellement la proie de squatters qui quotidiennement le soir, dégradent les installations, j'ai demandé ou étaient les clés (car comme par hasard il n'y avait pas de cylindre « pass logements » sur les portes d'entrées). Ensuite, en collaboration avec ma directrice (à 17H30 nous étions les 2 seuls encore à travailler dans l'entreprise) j'ai fait intervenir l'agent d'astreinte (heureusement un CDS de la GUP) pour qu'il se rende sur place, identifie le numéro du logement concerné et récupère les clés correspondantes au siège pour sécuriser le logement en question. Une fois de plus la Direction des Territoires et particulièrement la GUP ont réglé une situation qui aurait pu avoir des conséquences importantes en matière de dégradations durant le WE. Parallèlement, l'après-midi, j'avais signalé ce site aux forces de l'ordre, en leur demandant s'ils pouvaient effectuer des rondes le soir et le WE à cet endroit. Cela traduit bien différentes manières de voir les choses au sein de l'entreprise, d'un côté la nonchalance de services en amont qui se reposent sur la GUP en sachant très bien que cette dernière finira toujours par trouver une solution. De l'autre côté, c'est la GUP qui s'inquiète le plus du devenir du patrimoine car elle est constamment sur le terrain et sait bien que si rien n'est fait, lundi matin il faudra constater les dégâts, faire nettoyer les lieux, effectuer un dépôt de plainte et demander des réparations. Sans compter sur le retard de livraison du logement que cela peut engendrer (report de l'état des lieux d'entrés et de fait de sortie d'un autre logement pour la famille en question).

Comment « faire voir » le travail réalisé par la GUP ?

Ce travail est communicable en faisant remonter les dysfonctionnements constatés sur le terrain à la Direction qui en informe la Direction Générale. Ensuite avec l'appui du CODIR, des mesures correctives sont censées être prise pour que les dysfonctionnements traités ne se reproduisent plus. Dans une quantité de cas non négligeables, les améliorations sont effectives rapidement, mais les aléas de la vie organisationnelle de l'entreprise (absence de personnel, formation incomplète des remplaçants, évènements particuliers...) font ressurgir des situations qui avaient été réglées antérieurement ou font apparaître d'autres problèmes qu'il faudra résoudre... Le travail sur l'amélioration continue de l'organisation et la mise en place d'un contrôle interne devrait résoudre une grande partie de ses dysfonctionnements. D'un autre côté, la nouvelle organisation devra remettre en place un service de communication avec un journal interne et un journal externe destiné aux locataires, autant de possibilité de présenter et valoriser les métiers et le travail réalisé par les équipes de terrain.

Les « manières de voir » individuelles et collectives.

Les manières de voir sont le fruit de plusieurs apports : l'héritage, l'expérience personnelle et l'influence de l'environnement qu'il soit sociétal, familial ou professionnel. Les manières de voir individuelles sont souvent influencées par le collectif et inversement, le collectif prend en compte la somme des manières de voir individuelles.

Le cas de la perception de l'occupation des parties communes est édifiant sur le sujet. Trois jeunes assis sur les marches donnant accès à une tour d'immeuble peuvent être locataires de l'immeuble et simplement se retrouver à cet endroit pour discuter sans déranger qui que ce soit et rien faire de mal. Il arrive cependant que d'autres locataires de l'immeuble nous appellent pour nous signaler qu'il y a « du squat devant l'immeuble » et qu'il faut faire quelque chose ! A partir du moment où il n'y a pas de souillures intentionnelles, de dégradations, d'entrave à la circulation des résidents ou de tapage, la simple présence de quelques jeunes dans les parties communes d'un immeuble, ne perturbe en aucun cas à la tranquillité résidentielle des locataires. Cela devient le cas lorsqu'il y a trafic, allés et venues intempestives tout au long de la journée ou de la nuit et que cela produit des incivilités. Il y a lieu de toujours demander un maximum d'informations aux plaignants ou de vérifier les faits avant de faire intervenir les force l'ordre afin de ne pas déclencher une intervention disproportionnée et de perdre toute crédibilité face aux différentes parties présentes, car l'occupation des parties communes qu'elle soit illégale ou non est une source de préoccupation permanente pour tous les organismes HLM.



Photo ; le Figaro Immobilier 06/06/2020

Pour éviter ce genre de désagréments, certains locataires n'hésitent pas à se regrouper dans les halls d'immeubles le soir pour que les perturbateurs ne puissent pas s'y installer. Un phénomène encore trop rare qui a aussi le mérite de développer les relations de bon voisinage.

Autre exemple, le personnel de terrain et essentiellement les préposés au nettoyage sont très souvent usés physiquement et moralement par des années de travail manuel dans des conditions psychologiquement difficiles. A deux ou trois ans de la retraite, de plus en plus de personnes essayent de se faire porter inaptés à leur poste de travail par la médecine du travail, dans le but de se faire licencier en touchant une prime et pouvoir rester chez soi en bénéficiant d'indemnités de chômage payées par PHCA (qui est son propre assureur) jusqu'à ce que les droits à la retraite prennent le relais. Ils savent pour la plus grande part d'entre eux, par leur formation et leur parcours professionnel, qu'ils ne sont pas « employables » sur un autre poste que celui qu'ils occupaient et que si l'organisation n'arrive pas à les replacer sur un poste plus confortable, bénéficiant d'un maximum d'aménagements matériels et technique, ils finiront par obtenir gain de cause. En 2019 PHCA a dépensé plus de 200 000 € pour financer le départ de plusieurs cas de ce genre et les conséquences ne sont pas négligeables car devant un tel dérapage comportemental, PHCA ne remplace plus les partants, mais externalise la prestation. Cela a pour effet de réduire la présence sur le terrain, une société extérieure n'allouant jamais autant de temps à une préposée pour effectuer le même travail, car optimise au maximum le temps de nettoyage, elle ne prend pas en compte la fonction de régulation sociale de la femme de ménage.

Cette réduction du temps de présence dans les parties communes renforce le sentiment d'in-tranquillité pour les locataires et les collaborateurs restants. Moins il y a de présence humaine et plus les fauteurs de trouble occupant les parties

communes ont de champs libres pour se livrer à leurs activités perturbant la tranquillité résidentielle. Les collaborateurs de terrain de PHCA forment un groupe, moins ce groupe est dense, plus il est éparpillé et plus le sentiment d'isolement des travailleurs est présent, générant de l'anxiété pour ses personnes se sentant particulièrement exposées.

Pourtant ce travail effectué tous les jours est important dans le fonctionnement global de la vie collective des immeubles. D'après Georges ELIOT : « le bien croissant du monde existe grâce à des actes non historiques, commis par des hommes et des femmes ordinaires reposant dans des tombes délaissées », le meilleur exemple en est « le soldat inconnu » !

Cela se vérifiera lorsque l'entreprise s'est adaptée aux restrictions de confinement dues à la propagation de la Covid-19, ou beaucoup de salariés n'avaient qu'une seule hâte : rester chez eux, de peur d'être contaminé. Une équipe restreinte (de deux à trois chargés de secteurs travaillant en horaire décalé, deux le matin et un en journée à tour de rôle, le responsable du DSU et le chef de département de la GUP) faisait fonctionner les parties essentielles du département de la GUP, à savoir la rotation des poubelles, l'enlèvement des objets encombrants et le maintien en propreté des espaces communs. Il s'agit là de trois fonctions qui doivent impérativement bénéficier d'une continuité de service afin de ne pas provoquer de situation d'insalubrité due au déficit de nettoyage provoquant une peur d'être contaminé, à l'accumulation des déchets ménagers et enfin aux risques d'incendie d'objets inflammables abandonnés dans les parties communes ou sur les points de tri.

Deux problèmes se sont manifestés, la réticence des équipes du prestataire attributaire du marché d'enlèvement des objets encombrants sur l'ensemble du patrimoine de PHCA et la fermeture des déchèteries, seuls endroits où il est possible de les déposer. Le port de masques, de gants et la fourniture de gels hydro alcoolique a permis de rassurer les équipes d'MMS, avec qui nous faisons un point deux à trois fois par jour.

L'accès aux déchèteries professionnelles ou municipales n'étant pas possible, malgré les différentes interventions auprès de la Ville et de la préfecture, en expliquant qu'il en allait de la sécurité des biens et des personnes, il a fallu que je négocie avec notre prestataire habituel chargé de la revalorisation des déchets, la pose d'une benne de 30 m³ sur le parking du siège, prestation complétée par une rotation tous les un jour et demi pour la faire vider. Cette prestation coutera 1500 € par mois au bailleur social, en plus du poids des déchets à trier et revaloriser. En attendant, nous avons dû réquisitionner plusieurs garages pour déposer les objets encombrants enlevés durant 3 jours durant lesquels les deux équipes d'MMS ont enlevé 24 m³ d'objets encombrants sur le patrimoine de PHCA !

Le gestionnaire durable de déchets a réduit son activité par le fait que tous les clients industriels sont à l'arrêt, et a donc réservé l'accès aux stricts Hôpitaux et grandes surfaces commerciales, avec qui il a des contrats exigeant une continuité

de service quoi qu'il arrive. Il est fort dommage que les pouvoirs publics n'aient pas pris en compte la mesure de la production de déchets en tous genres dans les parcs de logements sociaux ainsi que les risques sanitaires et de sécurité que cela engendre. Les bailleurs sociaux ont l'obligation d'évacuer les objets encombrants que les locataires et les personnes peu scrupuleuses déposent par paresse et irresponsabilité dans les parties communes et aux abords des immeubles ainsi que sur les points de tri, au lieu de les emmener en déchèterie, qui de plus sont gratuites pour tous les résidents. Nous devrions bénéficier d'un accès libre aux déchèteries municipales car l'enlèvement des objets encombrants s'apparente à une mission de service et de sécurité publique.

La ville nous subventionne pour cette mission, à hauteur de 53 k€ par an, ce qui ne couvre même pas 50% de nos dépenses en la matière, une convention dont il faudra bien renégocier les tenants et les aboutissants un jour.

Cet épisode de confinement pour contrer la propagation de la Covid19 est révélateur de la déresponsabilisation des locataires qui téléphonent pour demander des interventions qu'il n'est plus possible de réaliser. C'est ainsi que les entreprises traitant les problématiques d'invasion d'espèces nuisibles, ne peuvent plus intervenir, n'ayant pas d'autorisation sanitaire de circuler. Nous passons une grande partie de notre temps à expliquer aux demandeurs qu'il leur reste la possibilité de résoudre la problématique de présence de cafards ou de punaises de lit en achetant des produits adaptés dans le commerce, en les appliquant eux même tout en respectant les différents protocoles de traitement. Finalement la situation se débloquera au courant de la 2^{ème} semaine du mois d'avril, le prestataire ayant trouvé un protocole d'intervention dans les logements très stricte et une limite à 10 logements par jour. Il en va de même pour le nettoyage des parties communes, dont les fréquences ont été réduites par les prestataires afin de limiter au maximum les déplacements du personnel. Un nettoyage par semaine peut largement suffire si les résidents respectent la propreté dans parties communes, un message qui sort de l'ordinaire du fonctionnement habituel ; « je ne m'occupe de rien, le propriétaire s'occupe de tout... ».

D'après Claude POISSENOT (Enseignant-chercheur à l'IUT Nancy-Charlemagne et au Centre de Recherches sur les Médiations (CREM), Université de Lorraine) le confinement des personnes est une situation se rapprochant de la condition carcérale (Nos identités à l'épreuve du confinement)⁸², avec toutes fois un accès à de nombreux moyens de communication (internet, les réseaux sociaux, les « apéros skype », le télétravail...) afin de garder un lien avec son entourage privé ou professionnel. A la différence d'un détenu qui ne choisit pas forcément ses colocataires de cellule, un locataire est confiné avec une ou plusieurs personnes choisies au départ et avec qui il ne s'entend plus forcément au bout d'un moment.

⁸² Claude POISSENOT, article dans la revue THE CONVERSATION « *Nos identités à l'épreuve du confinement* », 02/04/2020, <https://theconversation.com/nos-identites-a-lepreuve-du-confinement-135101>

Le problème qui paralyse la situation, réside dans le fait que les commissions d'attributions de logements, les déménagements, les états des lieux sont suspendus durant la période de confinement, obligeant des personnes à continuer de cohabiter sous la contrainte. Il est sûr que les comportements changent pour les personnes qui existaient beaucoup par l'image qu'ils véhiculaient et se trouvent réduits à simplement exister chez eux avec leur famille dans une identité réduite et devenue quelconque. Le problème est d'autant plus important dans un logement petit, sur occupé, ou il est difficile de trouver un endroit à soi, un territoire personnel. On se retrouve alors enfermé avec soi-même, dans la partie intime de sa personne, celle qui n'est pas affichée en public. Il est impossible de continuer à conduire ses choix personnels sans impacter la vie du foyer et l'autonomie que chacun s'est construit se trouve fortement affaiblie voire stoppée par un confinement ! Les voitures, vélos et autres moyens de transport, les objets d'activité en plein air sont remisés et chacun doit se rouvrir à la tolérance des autres présents dans le logement. Tout le monde n'arrive pas à repenser son rapport aux autres, à être créatif pour imaginer des activités collectives au sein même de la famille. Il en résulte une augmentation des violences familiales ou conjugales en forte augmentation (+ 30 % en zone gendarmerie et + 35 % en zone police) ainsi que des problèmes de voisinages qui s'accroissent avec des protagonistes pour qui la sortie quotidienne et de partage de l'espace public ne suffit plus pour décompresser.

Un service minimum doit cependant être organisé pour faire face à la démission complète de certains résidents étant pris par la psychose de sortir de chez eux et n'hésitant pas à abandonner leurs ordures ménagères dans les parties communes de leur immeuble : quelqu'un finira bien par téléphoner au bailleur dont les équipes trouveront une solution pour les faire évacuer. Cela se passe surtout dans les tours ou l'habitat est très dense, les habitants ont peur de toucher les boutons d'ascenseur, les rampes d'escalier, les poignées de portes. D'autres profitent de cette période pour réorganiser leur logement et se trouvent devant un problème de déchèteries fermées, en possession d'un tas d'objets encombrants dont ils veulent se débarrasser car tous les enfants sont à la maison et l'espace disponible devient rare. Certains appellent PHCA pour demander où ils peuvent les stocker, d'autres représentant la majorité, n'hésitent pas à les déposer sur les points de tri en pied d'immeuble ou dans les sous-sols des bâtiments, parfois dans les dégagements et voie de circulation des communs, amenant les équipes de la GUP à devoir vérifier tous les jours des quartiers entiers afin d'éviter les risques d'incendie.

D'après les autorités, les déchèteries n'auraient pas pu rester ouvertes même en y installant un système de filtration pour en limiter les accès, car cela contribuerait à augmenter les déplacements des usagers et est contraire aux mesures prises pour limiter la propagation du virus, mais un service public de ramassage des objets encombrants aurait pu être mis en place sur l'ensemble de la ville pour évacuer tout ce dont les gens n'ont plus besoin et le convoier vers des espaces de revalorisation.

La reprise du travail a également fait émerger des manières de voir différentes se traduisant par des refus de revenir au travail par peur d'être contaminé en usant de toute sorte de subterfuges pour parvenir à faire du télétravail ou simplement rester chez soi. Les angoisses restent irrationnelles et difficiles à gérer dans le monde professionnel où le droit du travail et l'équité prime.

Comment se construit une prise visuelle individuelle et collective. Les dissonances par rapport au terrain.

La prise visuelle collective est un travail de groupe, un aller-retour constant entre les différentes observations, les états d'âmes et les croyances du personnel sur le terrain, les croyances et les états d'âme des personnes non sur le terrain, les interprétations et les croyances des locataires. Cet aller-retour permanent permet d'ajuster les points de vue construits bien souvent dans « l'ignorance partielle » du « ce que je sais de ma propre expérience du vécu au quotidien » pour le personnel de terrain, mais aussi le « ce que j'interprète en fonction de ce que l'on me raconte » pour les décideurs qui ne sont pas sur le terrain. C'est là tout le travail du manager que je suis, consistant à réajuster continuellement les champs du rêve et du possible des uns et des autres en fonction de la réalité opérationnelle qui est toujours multifactorielle, les enjeux financiers et les obligations politiques.

La prise visuelle individuelle d'une situation donnée, peut ainsi être interprétée de différentes façons selon le but recherché, le rapporteur ayant la possibilité de la dramatiser ou de la dédramatiser, selon à ce qu'il recherche ou non une intervention prioritaire, les décideurs feront la part des choses. Il aura tout au plus tenté d'en influencer la prise en compte. Il est de fait indispensable de travailler selon un répertoire et un référentiel commun pour que les dissonances soient les plus faibles possibles, mais surtout, le plus souvent possible, il est essentiel en tant que décideur de se rendre compte par soit même de la réalité des choses afin de ne pas être tributaire des « lunettes teintées » et filtres, que peuvent porter et appliquer de façon inconsciente ou non, les rapporteurs. Les prises visuelles collectives sont intéressantes par le fait que, tout le monde ne voit pas la même chose en fonction de la diversité des expériences, des apprentissages et des personnalités ; s'est ainsi que l'assemblage de la multiplicité des vues, permet de se rapprocher d'une vision complète de la chose observée pour n'en oublier le moins de détails possibles.

L'épisode de confinement dû au Coronavirus est édifiant sur ce sujet : les quelques personnes qui viennent tous les jours au travail pendant que d'autres restent chez eux, sont en quelque sorte déjà des héros du quotidien, encourant un risque supérieur d'être contaminé. Ceux qui sont toute la journée sur le terrain engendrent un niveau de stress

encore plus élevé en appliquant à la lettre les gestes barrière, parfois de manière excessive, afin d'avoir le moins de chance possibles d'attraper la Covid19 et de la ramener à la maison.

Ce « petit commando de terrain » est très solidaire, se partage les tâches, travaille en équipe sans se poser de question, comme si la situation de crise vécue gommait toutes les tensions passées. La difficulté soude les équipes dont les membres vivent tous la même chose. Il en résulte que les Chargés de Secteurs sont très proches des préposés et cela s'est vérifié lors de l'épisode des « tickets restaurants ». La Direction avait décidé de faire travailler le personnel de terrain de 6h00 à 10h00 afin d'éviter au maximum les contacts possibles avec les locataires. Le mois d'après, le personnel de terrain s'est rendu compte que les droits aux « tickets restaurants » leurs avaient été supprimés sous le prétexte réglementaire qu'il n'effectuait pas de pause déjeuner durant la période de travail, alors que les personnes en télétravail y avaient droit. Un comble pour les agents de terrain qui prenaient tous les risques, et une levée de bouclier général qui a agacé la Direction, ne comprenant pas que les personnes de terrain ayant des petits salaires, ont besoin de cette bouée d'oxygène pour pallier des fins de mois parfois difficiles. Il s'agit d'une vingtaine de personnes qui en ont besoin de suite et pas trois mois après !

Construction de prises visuelles d'un chef de département.

Chacun d'entre nous est sujet à voir le réel à travers plusieurs filtres issus de notre propre construction mentale (héritages biologiques, apprentissages éducatifs, apprentissages par l'expérience et influences sociétales), une sorte de « lunettes teintées » qui nous oblige à prendre de la distance pour s'approcher au plus près du réel.

Par un apprentissage forgé par la pratique sur le terrain et constamment enrichi par des périodes de théorisation lors de différents cursus d'études, ainsi que par la lecture d'ouvrages majeurs dans certains domaines, ma vision des choses est souvent perçue et interprétée par mon entourage professionnel ou extra-professionnel comme « pragmatique », « pratico-pratique » ou « non spéculative ».

Les différentes lectures m'apportent des éléments de construction mentale me permettant de mieux comprendre mon environnement et de bien souvent nuancer mes rapports d'analyses en fonction des différents milieux consultés ou des destinataires. Il va de soi que j'ai une tendance forte à aller sur le lieu d'une situation à problèmes afin d'en observer toutes les facettes, d'en repérer les détails ou parties cachées dont les rapporteurs ne m'ont pas fait part, afin de construire une analyse la plus complète possible, incluant tous les éléments y ayant une incidence.

C'est ainsi qu'une journée de travail commence à mon bureau situé à l'agence « centre-ville » 18 Place De Lattre, où je traite les urgences du matin avant d'attaquer le quotidien d'un manager (absences, demandes d'absences, problème de personnes, avancement de dossiers...) puis, en fonction des priorités j'effectue un passage au

siège sociale afin d'y apporter le courrier et les parafeurs à faire signer par le DG ou le DGA et de faire un petit point de situation avec la Directrice de la GUP-Recouvrement-Juridique (ma N+1). Un passage sur le patrimoine est souvent nécessaire pour vérifier une problématique et trouver une solution avant de retourner à l'agence centre-ville.

L'après-midi je me rends à l'agence Europe située dans le quartier Europe au 5A rue de Zurich afin de réaliser un point de situation sur les événements de la veille et de la journée lors de la réunion quotidienne avec les Chargés de Secteurs. S'en suit une communication à la direction selon l'importance des faits relatés et un passage à la maintenance pour faire accélérer les travaux qui nécessitent une intervention rapide pour des raisons de sécurité. Selon la disponibilité de ma N+1 j'effectue un point de situation avec elle et le cas échéant nous travaillons sur des situations spécifiques.

Très souvent je refais un passage sur le terrain pour « voir » et parfois « me faire voir » avant de retourner à l'agence centre-ville et traiter mes dossiers, ce qui m'amène à imaginer les « 12 lieux du chef de département de la GUP » (CF. Georges PEREC) les plus fréquentés par les exigences de mon métier :

- L'antenne « Centre-Ville »

Le parcours vers le siège social.



- Le siège social de l'entreprise



- L'antenne « Europe »
- Le secteur du « Palais Royal »
- Le commissariat de secteur Ouest (CSO)



- Le secteur des 270 logements

Essentiellement composé du Groupe 19 « Les Rapatriés »



- Le quartier Schweitzer

Un des secteurs les plus denses de la ville



- La rue de la 1^{ère} Armée Française

Un secteur également d'une densité importante sur le triangle :
Rue de la 1^{ère} Armée Française – Route de Sélestat – rue Jean Jaurès.



- Le commissariat central (CSP)

Un parcours effectué régulièrement pour traiter des dossiers avec les différents référents du commissariat. Il me permet aussi de garder un œil sur les immeubles de cette zone du centre-ville.



Chapitre 14 - La dissimulation par rapport à la transparence ; l'« ignorance concertée ».

« Tout ce qui arrive ou bien arrive de telle sorte que tu peux naturellement le supporter ou bien que tu ne peux pas naturellement le supporter. Si donc il t'arrive ce que tu ne peux pas naturellement supporter, ne maugrée pas, car cela passera en se dissolvant. Souviens-toi cependant que tu peux naturellement supporter tout ce que ton opinion est à même de rendre supportable et tolérable, si tu te représentes qu'il est de ton intérêt ou de ton devoir d'en décider ainsi »
Marc AURELE « Pensées pour moi-même »⁸³

Comme l'explique Jack KATZ, Professeur de sociologie à UCLA (Université de Californie à Los Angeles)⁸⁴, dans toutes les organisations il y a de la dissimulation d'informations, une forme de délinquance en cols blancs, une « ignorance concertée », amenant les organisations à la couverture d'une certaine forme de déviance. La dissimulation de faits et d'événements contribue à façonner une identité et une unité collective. Ceux qui savent se tiennent et contribuent à la dissimulation afin de préserver leurs acquis, ils se protègent et n'hésitent pas à punir ceux qui enfreignent des règles qu'eux même ne respectent pas (CF « Surveiller et punir » Michel FOUCAULT).

Ceux qui perçoivent des signaux faibles ou non, laissent faire et participent de fait à cette ignorance concertée, qui est une forme de corruption dans les organisations, pouvant s'observer dans les groupes managériaux (comités de direction, groupes de cadres, groupes d'experts...), mais également dans les groupes plus au bas de l'échelle où la conservation des acquis dans les conditions de travail l'emporte sur la loyauté à l'entreprise jusqu'à un certain point où tout fini par se savoir pour diverses raisons (excès de zèle par intérêt personnel, méconnaissance par isolement, convoitise...).

⁸³ Marc-Aurèle, *Pensées pour moi-même*, Manuel d'Épictète, Garnier Flammarion, traduction et notes par Mario Meunier, Paris, (1964), p. 162.

⁸⁴ KATZ Jack, article d'Alexandra Bidet & Carole Gayet-Viaud & Erwan Le Méner « *L'ethnographie en trois dimensions - Entretien avec Jack KATZ* », <https://laviedesidees.fr/L-ethnographie-en-trois-dimensions.html>, 21/05/2013.

L'art de la dissimulation est le premier travail de toute organisation, qu'elle soit associative, culturelle, professionnelle, politique ou de quelque autre forme !

Dans le logement social, les conséquences de l'application de la loi ELAN sont importantes sur le fonctionnement de l'entreprise en l'amputant d'une part importante de ses ressources. Les économies à réaliser touchent l'ensemble des services, les réparations sont beaucoup plus espacées et les entretiens d'équipements sont souvent réalisés de façon curative et non plus préventive. La communication en interne et en externe est faite autour d'un maintien de service de qualité malgré la baisse de recettes, mais la réalité est tout à fait différente et les acteurs de terrain sont souvent pris à partie par des locataires qui voient bien que les réparations traînent. Nous intervenons là où les réclamations sont les plus fortes et les risques de contestation les plus importantes.

Combien de rapports d'intervenants et de consultants extérieurs ont été mis au placard parce qu'ils mettaient le doigt sur des sujets qui fâchent, et pour certains ont fini par être ressortis quelques années plus tard pour n'être mis en œuvre que partiellement pour ne pas avoir à gérer des susceptibilités ou des actions de sabotage ?

Les exemples ne manquent pas : rapport sur la Régie et le fameux « syndrome de la vache qui rit », rapport sur la Gestion Locative...

Concernant la sécurité, un jeu amusant est à observer entre les moyens mis en place par l'État et la réalité du terrain. Le commissariat principal est en manque d'effectifs constant, cela se sait depuis des années et se voit, ce qui attire les trafiquants se croyant plus à l'abri que dans d'autres villes comme Mulhouse ou Strasbourg qui bénéficient en priorité des affectations décidées par Paris.

Bien souvent, les locataires nous signalent des occupations illégales de parties communes et nous attestent avoir prévenue les forces de l'ordre (en effectuant le 17 « police secours ») mais n'ont jamais vu les patrouilles intervenir pour déloger les perturbateurs, restant ainsi dans l'intranquillité une grande partie de la nuit. La police nous informe qu'ils n'ont pas toujours suffisamment d'équipages de disponibles et qu'ils doivent gérer les priorités en fonction de l'évaluation de la gravité des demandes d'interventions formulées.

Lorsque les forces de l'ordre procèdent à des arrestations, les mineurs de moins de 16 ans sont relâchés 2 à 3 fois avant d'être placés dans des CEF (centre d'éducation fermé). Les plus grands prennent 2 à 3 mois de prison et peuvent recommencer. La Police s'épuise, laisse durer les affaires dans le but de charger au maximum les futures interpellés, afin qu'ils prennent des peines plus lourdes et disparaissent enfin du paysage. Pourtant le discours du Procureur est ferme lors des réunions trimestrielles du GLTD (groupe local de traitement de la délinquance) auquel j'assiste, mais en dissonance par rapport au terrain où des jeunes sont interpellés 2 à 3 fois, faisant l'objet d'un simple rappel à la loi, avant d'être incarcérés. Dans les GLTD personne ne demande de compte, pourtant PHCA pourrait demander officiellement pourquoi il n'y a pas d'avantages de moyens policiers dans les QPPV afin d'y faire régner la loi républicaine et ainsi éviter toutes sortes de dégradations que le bailleur n'arrive plus à

réparer, faute de moyens. Une sorte d'ignorance concertée bienveillante règne comme l'explique Louise FINES dans son ouvrage « GEOGRAPHIES POLICIERES, Ignorance concertée et propagande ennemie »⁸⁵.

Dans le cadre de la fusion avec un autre organisme (à l'arrêt depuis le mois de décembre 2019) ou d'une autre association avec un organisme du département, le processus de dissimulation est particulièrement présent car chaque partie essaie de se montrer sous les meilleurs aspects possibles, afin d'imposer sa manière de répondre le plus positivement possible à la qualité de service demandée par les clients. C'est un constant jeu de poker-menteur, de tromperies et de « qui arrivera à imposer sa manière de voir au près des politiques », seuls décisionnaires dans ce processus « d'absorbant-absorbé ». Chaque partie tente de conserver un maximum d'identité et d'imposer son fonctionnement à l'autre. Toutes les cartes ne sont jamais mises sur la table et sans l'intervention d'un tiers arbitre, le plus fort imposera toujours sa manière de voir au plus faible, au détriment d'un processus consensuel permettant de faire progresser chacune des deux parties en prenant ce qu'il y a de mieux dans les deux camps.

Une évolution sera à noter dans le processus de rapprochement avec un organisme du Groupe Action Logement faisant partie de la famille des ESH et non des OPH comme c'est le cas pour PHCA. Directement gérés par l'Etat les ESH sont moins ancrés localement dans les territoires et de fait moins utilisés comme « outil politique », ce qui permet davantage de faire progresser les organisations partenaires en conservant les solutions ayant montré leurs efficacités dans chaque entité. Le dossier devra être présenté rapidement car l'issue des élections municipales pourra rebattre les cartes si l'équipe sortant n'est pas réélue. Cela a été le cas fin juin 2020 avec l'élection d'un nouveau maire et la mise en place d'une toute nouvelle équipe avec une stratégie différente. La mise en place d'une SAC avec quatre autres organismes, est à nouveau d'actualité et sera préalable à une fusion. L'organisation du travail est un exemple d'ignorance concertée mettant en lumière des procédures d'un autre temps dont tout le monde s'accommode par paresse intellectuelle, par peur d'être mis à l'index d'une hiérarchie qui n'apprécie pas toujours les remises en question, ou peur du changement. La mise en perspective avec la restitution des Indicateurs Stratégiques (IS) en est un exemple car utilise un outil de restitution dont l'ergonomie est totalement surannée.

Chaque mois, les chefs de départements doivent présenter les indicateurs stratégiques de leurs départements durant une séance de Comité de Direction élargie (CODIREL). La rédaction de ce rapport nécessite la collecte, l'extraction et l'analyse de données du système de gestion Cassiopaé et de son outil CRM (gestion de la réclamation client) en plus d'autres données qu'il faut collecter via des tableaux Excel. C'est une opération qui prend plus d'une demi-journée. Notre système d'information ne peut pas être considéré comme performant lorsque je discute avec d'autres Chefs d'Agence qui me racontent que dans leur établissement, chaque entrée d'immeuble est dotée d'un

⁸⁵ Louise FINES, « *GEOGRAPHIES POLICIERES, Ignorance concertée et propagande ennemie* », Edition L'Harmattan, 2017.

QR Code qu'il suffit de flasher avec son smartphone pour avoir accès aux données des locataires, signaler des réparations, noter toutes sortes de doléances et ainsi renseigner les indicateurs stratégiques automatiquement. Dans certains offices, l'extraction des IS prend moins de 5 minutes. Durant le premier semestre 2019 en collaboration avec la personne chargée de la digitalisation, nous avons développé un logiciel permettant de gagner deux heures sur l'extraction des données du progiciel afin d'alimenter les IS de la GUP. Une initiative personnelle, pas du tout validée par la Direction, mais efficace.

Chaque mois nous répétons les mêmes choses, l'amélioration des automatisations est poussive. Les utilisateurs sont contraints de travailler avec un outil pas toujours ergonomique, pas toujours au point. Les charges de travail ne sont jamais étudiées. Il aura fallu plusieurs années pour qu'enfin un travail soit entrepris en octobre 2018 pour simplifier et optimiser la saisie des heures de présence du personnel de terrain de la GUP. Comme le dit François JARRIGE (Technocritiques) « le progrès est une idée très récente » l'arrivée des machines doit avant tout contribuer à la diminution de la pénibilité du travail des personnes, sans pour autant les priver de travail. Nous sommes loin du compte chez PHCA. Il y a manifestement une absence de réflexion de fond. Qu'apporte un nouvel outil (mise à part la partie commerciale que nous apporte la société qui veut vendre) ? D'autres outils de collecte de données de terrain devront être informatisés et leurs traitements automatisés en passant du renseignement au crayon d'une version sur feuille de papier, à une saisie sur une tablette numérique afin de gagner en productivité et décharger le personnel des tâches répétitives et pénibles tout en évitant les erreurs de saisie durant la phase d'exploitation.

Durant le mois de février 2018, j'ai également travaillé sur la géolocalisation des véhicules de services de PHCA. La Direction Générale m'avait demandé de faire une étude complète afin de savoir quels sont les avantages et les inconvénients de la mise en place d'un tel système et la démarche à suivre afin d'être en conformité avec les directives de la CNIL (/ RGPD). Cela apportera une augmentation de la qualité de service, une augmentation du volume d'affaires traitées, d'avantage de respect du code de la route, une conduite apaisée des véhicules entraînant une diminution de la consommation de carburants et des autres consommables tel les pneumatiques, plaquettes de frein, ainsi qu'une réduction des frais d'entretien des véhicules. Le projet a été présenté en CODIR et surprise générale, une levée de boucliers importante s'est manifestée, en premier lieu par des cadres qui ne sont absolument pas concernés comme l'informatique, le financier, le développement... étrange. En 2020 le fournisseur en question m'informe que M2A Habitat (Mulhouse) a équipé 65 véhicules de sa flotte et ainsi fait baisser la sinistralité du contrat d'assurance, les conduites dangereuses, la consommation de carburant et l'entretien des véhicules. Cela a également permis d'augmenter la productivité globale de l'entreprise. Chez PHCA cela n'est plus à l'ordre du jour.

L'intelligence artificielle (IA) va prendre une place de plus en plus importante au sein des entreprises, le traçage numérique sera de plus en plus facile, le métier de

manager va muter, mais ne va pas disparaître car il faudra toujours quelqu'un pour gérer les crises, apporter de la cohérence, faire preuve de curiosité, d'adaptabilité et prendre de la distance afin de ne pas sur-réagir. Comme le dit le sociologue Jacques ELLUL, « la technologie est sensée nous rendre plus libre », mais libre de quoi ? Libre d'être assujetti à des tâches supplémentaires, dans un processus de rentabilité en réduisant la masse salariale ! Il devrait en être autrement avec une technologie qui devrait être un instrument d'amélioration des conditions de travail. « *Ce n'est pas la technique qui nous asservie, mais le sacré, transféré à la technique* » une phrase de Jean Pierre Dupuis, philosophe et ingénieur à la fois.

L'utilisation de l'IA est pourtant une solution pour renforcer la sécurité dans les quartiers et les immeubles collectifs. Il ne s'agit pas d'aller sur le modèle niçois qui teste un système de reconnaissance faciale afin de sécuriser la ville. Une technologie ardemment utilisée en Chine et aux États Unis dans les aéroports, les écoles et les commissariats. Un logiciel comme *Amazon Rekognition* vendu à un tarif agressif de 12 € par mois est effectivement un excellent moyen de sécuriser les QPPV. « Clarifai » aux USA est une société qui travaille sur une solution de reconnaissance faciale couplé à un système de drone capable d'éliminer une personne à distance, où qu'elle soi.

En chine la reconnaissance faciale et vocale a permis à XI JINPING d'instaurer la 1^{ère} dictature numérique au monde aidé par « les licornes » qui ne sont autres que Huawei, Daewoo, HIK-Vision et Tentcent.

Il y a plus de 600 millions de caméras en Chine ! Cela a permis d'instaurer le « crédit social » qui n'est autre que la notation des personnes allant de AAA à D (par exemple les personnes les moins bien notées sont limitées dans leurs déplacements, ne peuvent adhérer au parti ou obtenir un logement...) et de museler la population en propageant la doctrine du parti communiste au lieu de s'en tenir à la lutte contre les incivilités. C'est le regard de la société qui juge l'attitude des citoyens. 20 millions de Chinois sont mal notés en 2020 et de fait interdit de voyager. Cambodge, Chili, Pologne... sont intéressés par ce système de crédit social, au contraire de San Francisco qui en 2019 est devenue la 1^{ère} ville au monde à exclure la reconnaissance faciale de ses rues. Le Dr Laurent ALEXANDRE (haut fonctionnaire et médecin de formation) auteur du livre « *La guerre des intelligences* », constate que le phénomène de traçabilité et de pilotage par l'IA (intelligence artificielle) ne va que s'intensifier par le développement « in-arrêtable » de cette technique.

Le travail durant la période de confinement a également fait l'objet d'observations pour le moins étonnantes avec une équipe de direction réduite au minimum, un DG qui n'est plus venue à l'entreprise durant au moins 3 semaines, travaillant essentiellement par visioconférence avec ce qui restait du CODIR (2 directeurs sur 5), le DGA malade contaminé, le Directeur du développement malade contaminé. Il restait les équipes de terrain qui appliquaient les gestes barrière et ont réussi à passer le cap sans être contaminés. Les RH étaient gérés par une personne en intérim en alternance avec un agent plus expérimenté, la DRH restait chez elle ! Au moins le

DGA est revenu après 2 semaines d'absence. Beaucoup de personnes sont restés à la maison de peur d'être contaminées, se souciant peu de ceux qui restent et travaillent dans l'angoisse de rentrer à la maison avec le virus. Une vision édifiante du respect témoigné aux personnes qui chaque jour travaillaient pour faire fonctionner au mieux les services de base. Un flou complet autour des modalités d'attribution des primes accordées aux personnes qui ont travaillées durant la période de confinement restera dans les esprits. Beaucoup de personnes estiment que sur un bateau dans la houle, le capitaine reste avec son équipage pour se battre avec lui et ne se trouve pas à distance dans une chaloupe comme sur le Concordia ! Chacun peut y voir ce qu'il voudra, la vision collective restera un patchwork interprétatif.

Un autre exemple d'ignorance concerté a été le traitement de l'affaire concernant l'identification d'un conspirateur au sein de l'entreprise le 15/11/18. Une personne a été identifiée comme étant un élément infiltré, membre d'une organisation extérieure voulant nuire à l'entreprise. Un collaborateur de PHCA a effectué une tentative de soudoyer une ex-collaboratrice, agent d'accueil intérimaire licenciée par son employeur en mars 2018 à la suite de l'arrêt de son contrat chez PHCA. Une proposition lui a été faite d'espionner un membre du Comité de Direction en échange d'un emploi et d'une somme d'argent. S'en suit une discussion avec la direction sur la stratégie à employer. La Direction est visée, il s'agit de haute trahison, de tentative d'intimidation. La réponse doit être rapide et sans équivoque.

S'agissant d'un membre de mon équipe, je dois faire très attention à ce que je dis. Ce type est capable d'enregistrer des conversations, d'en récupérer des morceaux afin d'en faire des montages décontextualisés et de les utiliser pour déstabiliser des personnes ou d'en faire des moyens de pression. Il est mis à pied immédiatement de façon conservatoire. Il passera devant la commission de discipline le 14 décembre 2018 afin de demander son licenciement à l'inspecteur du travail. Il est « salarié protégé » car était sur la liste électorale de la CGT pour les élections des membres du CSE le 5 décembre 2018.

Concernant le management, la mise à pied d'un membre d'une équipe nécessite une communication spécifique pour donner un maximum d'informations règlementaires, sans compromettre la suite de l'enquête interne, tout en garantissant l'étanchéité des informations et documents de l'entreprise. Il s'agit de fédérer les autres membres de l'équipe afin d'éviter les éventuelles complicités.

Sur son bureau, j'ai installé des dispositifs permettant d'observer ses phénomènes afin d'ajuster la communication et le niveau de confiance attribuée aux différents membres de l'équipe. La procédure de licenciement prend du temps et demande des efforts de la part du reste de l'équipe qui s'est redistribué son secteur. Le patrimoine est de fait contrôlé par 5 personnes au lieu de 6. En périodes de congé comme les fêtes de fins d'années cela pose des problèmes car il faut 50 % de présence pour assurer une couverture correcte en mode dégradé durant une à deux semaines. Ils seront à trois les

27 et 28 décembre, mais à deux le 31 et le 1^{er} janvier, avec des journées très chargées en matière d'incivilités et de dégradations.

Le 11 janvier 2019, une solution de rupture conventionnelle serait à l'ordre du jour. De toute façon, il sait qu'il ne peut pas revenir dans l'entreprise, car son capital confiance est à zéro, mais il profite de son statut de personne protégé pour obtenir une prime conséquente.

Le vendredi 22 février, un courriel des RH informe le G8 du retour de RS le 25 février, sur son poste de travail, à la suite de l'invalidation par l'inspection du travail de la demande d'autorisation de licenciement pour motif disciplinaire de l'intéressé. A ce moment-là, je termine une semaine de congé dans les Alpes, rien n'a été préparé. En plus de trois mois, beaucoup de choses ont changées. En principe, il aurait dû reprendre le jeudi 21 février, mais en mon absence, le reste de l'équipe avait refusé !

Son secteur restera réparti entre les 5 autres Chargés de Secteur, jusqu'à ce qu'une solution soit trouvée pour pallier cette absence. Finalement, il a repris son poste le 25 février au matin. J'ai dû le convoquer d'urgence pour un entretien individuel exceptionnel des suites à une absence de plus de 3 mois (mise à pied pour motif disciplinaire !). Un drôle d'entretien, de recadrage et de sondage de ma part pour tenter d'évaluer l'état d'esprit dans lequel il reprend, sachant qu'il est en opposition avec l'entreprise et capable d'utiliser n'importe quel propos pour lui porter préjudice. Le même jour au matin, j'ai également été obligé de communiquer avec le reste de l'équipe afin que la reprise s'effectue dans heurts et qu'ils ne se mettent pas en porte-à-faux vis-à-vis de RS.

La première semaine s'avère difficile car il exerce un pouvoir sur une personne, reconnue « travailleur atteint d'un handicap » du service GUP. Cette personne travaille continuellement en accompagnement d'un chargé de secteur dont 4 sur 6 se relayent dans cette mission de formation-tutorat. RS n'en fait pas partie et on fait tout ce qu'il est possible pour qu'ils ne se rencontrent pas.

C'est un cas difficile à traiter, car le but pour l'entreprise est de parvenir à la signature d'une rupture conventionnelle vers la fin du mois de mai, ce qui pour l'instant n'est pas possible car RS a encore besoin d'un CDI afin d'obtenir un prêt bancaire. Il ne partira pas avant ! Le 18 mars 2019, il m'informe que finalement, il serait prêt à accepter une rupture conventionnelle, car il a trouvé une solution (surement un autre emploi). J'en ai tout de suite alerté le DGA.

Le 20 mars, il m'a été demandé de me rendre au commissariat pour des explications sur le dossier « *plainte de RS contre FB* », une affaire considérée comme « interne à l'entreprise ». RS a donc porté plainte contre Fatima car elle l'a enregistré à son insu et diffusé l'enregistrement au supérieur hiérarchique de Raphael, alors que c'est lui qui demandait qu'elle enregistre une personne de la Direction dans le but de nuire à l'entreprise. Le 29 mars j'ai remis une copie de l'enregistrement à l'OPJ chargé de l'enquête. Ce dernier m'explique que normalement, aucune plainte n'aurait dû être enregistrée pour ce genre d'affaire, mais comme RS connaît un policier travaillant aux plaintes, ce dernier l'a tout de même enregistrée. J'ai conseillé à la personne en charge

du dossier de prendre contact avec mon N+1 pour qu'elle lui remette un exemplaire de l'enregistrement afin que la police se rende compte que c'est bien Raphaël qui soudoyait Fatima pour qu'elle enregistre la directrice à son insu ! Dans la suite, j'ai rédigé un rapport sur le comportement de Raphaël qui ne travaille pas beaucoup, s'en vente à ses collègues et ne contrôle pas bien son secteur. 3 chargés de secteurs s'en sont plaints.

Le 5 avril, RS m'apportait un 3^{ème} arrêt de travail en m'expliquant qu'il ne reviendrait pas avant d'avoir trouvé un accord pour une rupture conventionnelle, j'ai de fait réorganisé le service afin que son secteur soit correctement contrôlé jusqu'à ce qu'un nouveau CDS prenne la place. Un rdv avec la direction la semaine du 20 mai aurait dû clarifier cette situation et amener une solution de rupture conventionnelle. Aucune information n'a filtré au 3 juin ! Licencié fin juillet 2019, enfin.

Durant les semaines suivant le confinement, plusieurs histoires se racontaient dans le « Quartier Europe » par une personne désabusée, au passé sulfureux. De l'attribution de logements à des jeunes sportifs talentueux afin qu'ils jouent dans une équipe bien précise, à l'attribution de logement par un membre du conseil d'administration en échange de services personnels... des « affaires » gardées sous contrôle, dans le secret des hautes sphères, afin de pas alimenter de polémique pouvant aboutir à un scandale. Tout cela s'est éteint avec l'arrivée d'une nouvelle équipe municipale.

Un article du 10 avril de Gaël CHATELIN-BERRY⁸⁶ (conférencier-écrivain-chroniqueur dans Psychologie Magazine et sur LCI) nous informe sur les 4 clés du courage managérial :

- Ne pas avoir peur, ni de son équipe ni de sa hiérarchie. Avoir le courage de dire les choses, au risque de perdre son emploi (taux de chômage des cadres + 3% = le plein emploi !).
- Savoir dire non à son manager et à son équipe, tout en expliquant le pourquoi de ce « NON ». « *il faut avoir du courage pour avoir du talent* » disait Georg BRANDES.
- Garder son esprit critique, savoir se mettre en mouvement même si tous les signaux faibles disent le contraire, savoir argumenter une décision ou contre décision.
- Savoir décider est toujours compliqué, Albert EINSTEIN disait que la vie est comme une bicyclette, il faut avancer pour garder l'équilibre !

Décider c'est aussi savoir renoncer et guider son équipe à travers les décisions. Un manager qu'il soit de direction ou intermédiaire, est avant tout un guide, en qui

⁸⁶ Gaël CHATELIN-BERRY, « *Les 4 clés du courage managérial* », <https://www.gchatelain.com/single-post/Les-4-cles-du-courage-managerial>

l'équipe peut avoir confiance, à condition qu'il sache y apporter de la valeur ajoutée en cultivant la « libération de la parole ». Même dans l'Armée où les ordres sont les ordres, on a le droit de dire ce qu'on en pense, ce qui n'est pas toujours le cas dans les entreprises où une « mauvaise phrase » peut porter préjudice pendant de longues années. Les différentes Directions ont une tendance à privilégier les managers très conciliants à ceux qui ont une tendance à dire la vérité.

C'est un mot croisé, chaque lecteur peut remplir les cases.

Nous avons chacun nos vécus, nos apprentissages, nos expériences et forcément nos filtres. Ce récit est le fruit de recherches multiaxiales, menées selon plusieurs thèmes choisis, mais c'est avant tout ma propre interprétation de ce que j'ai observé. Les différents cycles de cinéma anthropologique suivi au cours de ces dernières années m'ont permis de décrypter différemment certaines situations dans un contexte donné en identifiant des choses que l'on ne voit pas forcément au premier coup d'œil, en décryptant ce qui sort de l'ombre, les non-dits, l'hors-champ.

Je n'impose pas de point de vue et laisse le soin à chaque lecteur d'y apporter sa propre expérience comme le dirait Asghar FARHADI (cinéaste iranien dans le off de « About Elly » 2009). En effet, je n'ai rempli qu'en partie les cases de ce mot croisé, chacun peut en compléter d'autres, en y apportant des théories différentes, d'autres visions d'un même objet selon ses apprentissages, ses croyances et peut-être son propre vécu. Il est toujours intéressant de comparer plusieurs visions d'un même objet. C'est ainsi que se construit le puzzle d'une recherche et qu'il s'enrichi de façon très diverse au fur et à mesure des apports successifs. Chaque pièce posée du puzzle fait partie d'un travail collectif car le poseur de pièce effectue un geste qu'a pensé avant lui le concepteur du puzzle, en partant du principe qu'il s'est posé toutes les questions que le joueur aura à résoudre, comme le décrit Georges PEREC dans « La vie, mode d'emploi ».

Le concepteur du puzzle aura construit sa propre prise visuelle en essayant de la faire partager avec chacun des participants à ce jeu de mise en commun d'interprétations individuelles. C'est pour cela qu'il est intéressant d'observer la manière dont se construit une prise visuelle individuelle ou collective, l'apport individuel enrichissant le collectif et vice-versa le collectif enrichissant l'individuel dans une circularité permanente ou chacun prend dans le panier collectif ce dont il a besoin pour continuer à progresser dans ses connaissances.

Un (des) théâtres d'ombre

Un raccourci résume donc autant la Gestion Urbaine de Proximité que le PHCA dans ses ensembles : « voir et ne pas voir ». « Voir et ne pas voir » produisent un écart de

sens et équivalent à une saute de tension : ce sont les deux pôles d'un mécanisme rudimentaire et originel que les acteurs/spectateurs du PHCA se chargent d'exploiter et de perfectionner à l'infini. On peut établir que le sens du théâtre d'ombres qu'est le PHCA naît justement de ce jeu du « voir » et du « non voir », comme lorsqu'on découvre que c'est son double qu'on voit dans le miroir : cette impression de confusion et de dédoublement que l'on éprouve lorsqu'on se sent à la fois à l'extérieur et à l'intérieur du tableau qu'on est en train de regarder. Nous sommes face à un théâtre d'ombres qui contraint l'espace d'agir des acteurs/spectateurs. Nous en concluons qu'il est en l'état très difficile aux différents acteurs de la Proximité de jouer leur rôle de mise en équilibre individuel et collectif, du lieu de leur proximité, mais aussi du jeu de leur distance, une distance entre l'autonomie de l'action et la liberté de la réaction. Ou, mieux, une distance entre l'autonomie de l'acteur (même par rapport à lui-même) et la liberté du spectateur (de se rapporter à lui-même), qui est par ailleurs la véritable garantie de la « relation théâtrale humaine ». Comme au théâtre, à la Gestion Urbaine de Proximité comme au PHCA, on demande tacitement mais continuellement au spectateur/acteur de compléter et d'interpréter, de combler les vides et de sélectionner les signes et les significations de ce qui apparaît sur la scène ; dans le même temps, on admet et on calcule l'imprévisibilité du public (locataires) qui, dans le cadre de la même relation, peut justement passer de l'émotion à la distraction, de l'amusement à l'ennui, de la collaboration à la bouderie, de l'applaudissement aux huées.

Et c'est tout ce comportement qui « fait le spectacle » de la Gestion Urbaine de Proximité comme celui du PHCA, c'est-à-dire qui caractérise l'événement et complète le processus en quoi consiste le spectacle. Le lieu du « voir » domine un espace de « l'agir » qui le remplit et le motive. Le lieu du « non voir » domine un espace du « non agir » qui le vide et le dé motive. Le vide perçu entre les uns et les autres matérialise le territoire qui n'appartient à personne mais qui est entre chacun. Ce territoire est symbolisé par la scène qui devient le lieu où les choses peuvent apparaître, se manifester. L'efficacité des actes qui s'ensuivront dépendra de l'authenticité de la rencontre et de l'attention communément accordée au moindre échange. L'autre n'est plus seulement perçu comme un partenaire : sa présence est conçue comme nécessaire, pour partager la connaissance, au cours d'une expérience appréhendée par tous comme une question de survie. Il s'agit donc de reconquérir un imaginaire, une terre de rêve, à rapatrier une mémoire pour dégager un avenir, à élucider les mythologies – personnelles, collectives, organisationnelles – du PHCA.

Personne ne peut vivre avec un mort sur son dos, il faut pouvoir mettre les morts à leur place et faire la paix. C'est là, la véritable fonction de toute cérémonie de guérison.

Sortir du despotisme compassionnel et éviter de le recycler durablement : le principe de fonctionnement des acteurs de la Proximité envers les locataires

Comme l'indique Myriam Revault d'Allonnes, « parce que la gestion de la compassion est susceptible d'accroître la passivité des individus. Car le fait de jouer sur leur vulnérabilité et leur insécurité affective ne favorise pas leur capacité d'agir : cela l'inhibe en renforçant des modalités d'adhésion enracinées dans l'hypertrophie du sentiment, c'est-à-dire dans la sentimentalité⁸⁷ ». Elle se demande aussi, à propos du travail réel, si « l'omniprésence du penchant compassionnel n'est pas le corrélat des pathologies de la méconnaissance, si elle n'en désigne pas tout simplement la face cachée⁸⁸ ». Et, du coup aussi, si la promotion de « l'homme souffrant » ne se faisait pas au détriment de « l'homme agissant⁸⁹ ».

⁸⁷ Myriam Revault d'Allonnes, *L'homme compassionnel*, Seuil, Paris 2008, p.13

⁸⁸ *Ibid.*, p.68

⁸⁹ *Ibid.*, p.100

CONCLUSION

Conclusion générale

La tranquillité résidentielle, une pratique située ancrée dans ses contextes et l'attracteur étrange d'un système dynamique non linéaire

L'étude de la « tranquillité résidentielle » a permis de mettre en évidence qu'elle est un élément prédominant dans le maintien d'une qualité de vie dans le patrimoine, et que cela reste une problématique complexe dont les parties prenantes sont multiples. D'un sentiment d'in-tranquillité des locataires, découle des actions de la part de tous les services d'un bailleur social, interagissant avec les partenaires sociaux, les associations, la justice, les forces de l'ordre ainsi que le SDIS. Ce sentiment d'in-tranquillité peut être justifié ou non, mais doit être traité par le bailleur afin de conserver une attractivité et par déduction une « louabilité » de son parc locatif. L'ignorer serait prendre un grand risque pour le futur, car des logements que l'on arrive plus à louer sont une perte de recettes pour le bailleur, une image qui se dégrade et des incivilités qui augmentent. Un bâtiment à moitié vide est une proie pour les perturbateurs qui s'y installent et finissent par décourager les locataires restants, accentuant ainsi un phénomène de « ghettoïsation ».

Cela nous a conduits à effectuer un travail de recherche centré sur la notion de « tranquillité résidentielle » sur laquelle, « l'habitus » des collaborateurs de l'entreprise et des locataires du patrimoine, ont tous deux un impact direct. La flagrance de l'interaction entre le monde familiale, social et professionnel a également été mise en évidence. Il va de soi que l'habitus des locataires a des conséquences immédiates sur le cadre de vie des résidents, l'habitus des collaborateurs agit également sur celui des locataires par la notion de respect mutuel qui est transmis de part et d'autre. C'est dans ce sens que les processus d'organisation et de communication du personnel du département Gestion Urbaine de Proximité (GUP) ont été étudiés, ainsi que l'adéquation entre les formations dispensées par l'employeur et les difficultés rencontrées sur le terrain par ce personnel de proximité. Ce travail de recherche a également permis de mieux cerner les contours des différentes missions qu'exercent ses agents dans leur travail quotidien dans des quartiers dits « sensible »

situés en QPV, assimilables à des zones de marnages multiculturelles. Les acteurs de ce secteur d'activité s'adaptent donc en permanence en modelant les structures organisationnelles pour répondre à une demande forte en matière de logements sociaux et en relevant les différents défis imposés par la législation afin de préserver un cadre de vie de qualité pour les familles aux prises à tous les changements sociétaux en vigueur. La recherche de contradictions factuelles a été menée selon trois approches : la première étant auto-ethnographique avec la production d'un récit de vie professionnel ainsi qu'un journal de recherches, la seconde de façon ethnographique en étudiant plusieurs groupes humains selon des enquêtes de terrain et la troisième basée sur l'ethnométhodologie en analysant les différentes pratiques et méthodes de fonctionnements des services et les différentes structures organisationnelles de l'entreprise.

« Un certain nombre de travaux ont montré que la pratique avait une dimension implicite (Polanyi, 1966) non conscientisée (Bourdieu, 1972 ; Piaget, 1974 ; Giddens, 1984) et que l'on ne pouvait simplement rabattre une logique pratique à une logique discursive (Ricoeur, 1998)⁹⁰. » C'est dans cette perspective que j'ai abordé les pratiques : la mienne, celles de mon équipe et par extension celle de mon organisation afin d'étudier les dimensions implicite et non conscientisée des pratiques. Toute pratique est ancrée dans son contexte, et l'action n'est pas dissociable de la situation, ni de la cognition. Il est donc impossible de comprendre la pratique en dehors de son contexte local si l'on se réfère en particulier aux thèses ethno-méthodologiques de Garfinkel (1967) et de De Fornel et Quéré (1999), de l'action située (Suchman, 1987) et de la cognition distribuée (Hutchins 1995). Toutefois, la compréhension d'une pratique ne peut pas se limiter à l'observation du comportement, mais suppose la compréhension de ce qui est sous-jacent. En effet, Vermersch⁹¹ souligne que l'action est « *un objet à double face, l'une publique et observable, l'autre privée et non observable* ». Une observation extérieure n'est pas suffisante pour expliciter l'activité de l'acteur. Il est important de considérer comment l'acteur vit sa situation, la perçoit, lui donne du sens. Il s'agit de considérer le monde propre de l'acteur. En approchant le côté subjectif de la pratique, je peux étudier une telle pratique⁹².

Un service nommé Gestion Urbaine de Proximité a été étudié de façon plus détaillée, car en étant le dernier maillon de la chaîne, il doit constamment s'adapter à une organisation globale dont les services, en amont, font souvent preuve de manquements et obligent le personnel de la GUP à se construire des savoirs spécifiques en évoluant continuellement dans la récursivité de la mise en pratique de savoirs théoriques et de théorisation de pratiques conscientes ou non, apprises en évoluant quotidiennement

⁹⁰ Lièvre P., Rix-Lièvre G., Une ethnographie organisationnelle constructiviste et orientée vers les pratiques situées ESKA | « Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels » 2013/Supplément HS | pages 45 à 65.

⁹¹ Vermersch, P. (1999). Pour une psychologie phénoménologique, *Psychologie française*, 44(1), 7-18.

⁹² *Ibid.*

sur le terrain dans le but de répondre avec la meilleure réactivité possible aux doléances des locataires. Cela a pu être possible grâce à un cheminement complet ayant pour objectif de permettre à tout un chacun de comprendre l'environnement spécifique de l'habitation locative dédiée à la population la plus démunie, impliquant la démarche d'un détour historique sur le logement social, afin de comprendre les origines de ce mouvement indispensable à une grande partie de la population du pays. Un traçage des différents jalons qui ont marqués la chronologie de l'évolution de l'histoire du logement social a permis d'arriver jusqu'aux dernières adaptations nécessaires par l'arrivée de la Loi ELAN et toutes les obligations qui en découlent. Une évolution qui n'a pas été sans conséquences sur le parcours de cet Office HLM du Grand Est, bientôt centenaire et acteur majeur de ce secteur d'activité dans une ville de moyenne importance. Depuis ses débuts dans les années 1920, il a été constaté qu'une transformation structurelle permanente a été nécessaire afin de lui permettre de s'adapter au fil de l'eau à son environnement interne comme externe et ainsi pouvoir répondre à une demande de logement qui ne s'est jamais tarie dans ce pan économique ou la concurrence évolue très rapidement en faisant feu de tout bois. Un regard a été porté sur les deux QPV afin d'en comprendre les spécificités. Un de ses huit départements en prise directe avec les locataires, la Gestion Urbaine de Proximité, a fait l'objet d'une variation de focale avant et arrière afin de bien cerner l'arborescence de son intervention et la complexité des métiers qui la compose, mais aussi des apprentissages tacites nécessaires à son fonctionnement. La formation des intervenants, qui plus est une formation multiaxiale, y participe grandement en leurs permettant de comprendre plus aisément l'origine des problèmes observés. Plusieurs récits de vie ont révélé leur part de stéréotypes sur ces personnes visibles et invisibles à la fois, ils ont dévoilé des pratiques et des apprentissages propres à ce personnel constamment en première ligne et dont l'utilité s'est montrée indispensable lors de l'épisode de coronavirus.

Une auto-ethnographie réflexive du Chef de Département de la GUP a démontré l'importance de posséder des connaissances couvrant une large palette de domaines d'intervention, afin de pouvoir répondre à la diversité des sollicitations auxquelles il doit faire face. C'est grâce à un parcours de formation très varié et issue de la base, que ce « caméléon organisationnel » s'adapte et adapte en permanence l'intervention de ses équipes aux nécessités du terrain. Des notions de mécanique, d'automatisme, d'électricité, de menuiserie, de travaux dans le bâtiment, de connaissances sociologiques et historiques, interagissent de façon continue pour apporter de la fluidité dans la résolution des problématiques abordées ainsi que dans la traduction opérationnelle des décisions prises en comité de direction. Dans bien souvent des cas, il s'agit de réajuster le « réalisable » par rapport au « souhaité » tout en essayant d'apporter de la qualité de service aux actions entreprises, afin de ramener de la « tranquillité résidentielle » aux locataires des immeubles concernés par des détournements d'utilisation des communs.

La production de tranquillité résidentielle est le résultat d'une connaissance très large des problématiques liée au fonctionnement des ensembles immobiliers allant de la conception des bâtiments, à la composition sociologiques des immeubles, au traitement des réparations, à la présence d'agents de proximité dans les différents secteurs, au traitement des conflits de voisinages, ainsi qu'aux interactions entre les divers services de l'État et le bailleur social. Un bel exemple de géométrie fractale où l'on se rend compte que la tranquillité résidentielle d'un immeuble résulte de toute une série d'étapes qui ont chacune une influence sur l'étape suivante. Au départ, un bâtiment bien conçu avec une réflexion sur sa fonctionnalité sera attractif pour des familles de bonne composition et engendrera moins de risque de non-respect d'usage des parties communes. Par la suite, de l'attribution des logements à l'entrée dans les lieux, il s'agit de sélectionner le locataire adéquat qui saura s'intégrer, mais aussi lui apprendre à vivre correctement dans son nouvel environnement. Un travail complet de concertation interservices auquel la GUP n'est pas assez associé, car l'approche financière prédomine sur la vision sociologique, il faut remplir les logements au plus vite afin de réduire la vacance dans un contexte difficile, et ainsi garantir la bonne santé financière de l'entreprise. Une équation complexe à résoudre avec tous les partenaires de PHCA,

Émergence d'une organisation productrice de sens : mythe ou réalité ?

Les formes de management appliquées dans l'entreprise et plus particulièrement dans les services, sont donc un facteur influent sur le rendement des équipes et la qualité de vie au travail. C'est de ce mode de management, de la ligne directrice, de la crédibilité des directeurs, de la pertinence des managers intermédiaires que découle l'implication des collaborateurs dans leur tâches quotidiennes et de fait dans le rendement de l'entreprise. Un collaborateur motivé et impliqué dans son travail, observe, remarque et signale des faits et des situations qui sortent de la normalité. Il remonte des informations, transmet des problèmes transversaux et participe de fait à l'amélioration continue de la qualité de service rendue aux locataires et inconsciemment à la production de tranquillité résidentielle, en étant à l'écoute des locataires. A l'inverse, un collaborateur non motivé va faire le minimum que son manager lui demandera, ne va pas remarquer grand-chose et laisser trainer les réparations sur des éléments d'accès aux parties communes en pensant que cela ne sert pas à grand-chose de les signaler une fois de plus. De cette alchimie découlera une réponse apportée aux décisions prises en comité de direction, avec un souci de « qualité de service » rendue aux locataires et de cette « qualité de service », dépendra une partie de la « tranquillité résidentielle » qu'attendent les résidents. Il sera important que l'ensemble des services évoluent transversalement de façon collaborative, en améliorant constamment les

méthodes et les outils de travail pour gagner en performances. La possibilité de s'adapter en permanence est une force pour la GUP, mais également pour PHCA qui dispose là d'une formidable machine d'intervention, à l'instar d'une « task force ». Cette capacité d'adaptation largement utilisée ne doit cependant pas occulter les dysfonctionnements organisationnels qui ont un grand intérêt à être résolus pour l'entreprise, afin de ne pas perdurer les problèmes des uns au détriment du fonctionnement des autres dans une forme de dissimulation menant à de « l'ignorance concerté ».

La GUP a continuellement l'impression de porter une grande partie de l'entreprise sur ses épaules et que même si quelques mesures sont prises afin d'améliorer les dysfonctionnements, dans la durée rien ne change, c'est toujours aux soldats de terrain qu'il appartient de se débrouiller pour assurer une continuité de service. Chaque personne, chaque service, chaque département a sa « manière de voir », mais il est important qu'il y ait une « manière de voir » et un répertoire qui soient partagés par tous, pour que le résultat final corresponde aux attentes des clients et aux obligations d'un bailleur social. Une vision collective se construit à partir de tous les éléments du groupe afin que toutes les difficultés soient prises en compte. C'est de fait un assemblage de différents points de vue dont il convient de faire une synthèse, tel un « patchwork visuel ». Les limites de cette recherche sur le sujet de la « tranquillité résidentielle » sont spatio-temporelles, tant la matière à travailler ainsi que les manières de l'aborder sont en mutation continue. C'est pour cela qu'il y a forcément des perspectives de recherches à approfondir ou à explorer.

En premier lieu, il est proposé de travailler sur l'identité sociale au travail afin de redonner du sens à toutes ces tâches que nous accomplissons machinalement sous prétexte que l'on nous les demande. En parallèle, l'organisation a besoin d'améliorer la manière d'encadrer les équipes de terrain, en les accompagnant d'avantage et en les soutenant dans leurs actions quotidiennes, ce qui est la clé d'un engagement fort de leur part.

Le deuxième sujet évoque le traitement des « comportements revendicatifs » tout aussi bien au sein de la communauté des locataires, que dans celle des collaborateurs afin que le personnel de terrain et les managers ne se retrouvent pas en difficulté.

Un troisième axe présente le problème de l'intégration des primo-arrivants en leur accordant un accompagnement beaucoup plus fort afin qu'ils n'arrivent pas démunis des codes de fonctionnement de la société vivant en habitat collectif et éviterait ainsi une stigmatisation prématurée.

Ensuite, se pose le problème de la réduction de personnel sur le terrain, souvent à juste titre dans un souci de réduction des charges locatives car ce personnel est récupérable en quasi-totalité. Toutefois il est intéressant d'observer que la présence

de personnel sur le terrain a un effet bénéfique sur la réduction des incivilités et l'amélioration de la tranquillité résidentielle.

Le dernier point consiste à observer l'évolution comparée de l'organisation de l'entreprise et des contraintes instaurées pour faire face à la circulation du coronavirus. Les périodes de pré-confinement, confinement et de déconfinement, n'ont pas été sans effets sur les comportements des locataires et des collaborateurs. Rien ne sera plus comme avant : réorientation des priorités, besoin d'augmenter l'espace attribué à chacun afin de respecter la distanciation physique, digitalisation des rencontres, télétravail... sont autant de thèmes de recherche possibles et d'observations à mener dans la gestion de la COVID 19 et des crises à venir.

Conclusion d'un apprenti ethnographe - À la poursuite de l'ombre ombragée de soi-même

L'infra-ordinaire

Georges Pérec, dans un ouvrage posthume intitulé *L'infra-ordinaire*⁹³, est l'un des premiers à avoir souligné l'intérêt qu'il pouvait y avoir à analyser « ce qui se passe chaque jour et qui revient chaque jour, le banal, le quotidien, l'évident, le commun, l'ordinaire, l'infra-ordinaire, le bruit de fond, l'habituel, plutôt que de se limiter, comme souvent, à l'analyse de l'extra-ordinaire ». C'est dans ces deux perspectives proposées par Georges Pérec et que j'ai souhaité situer mon projet de thèse, en étudiant mon quotidien professionnel de Chef de Département de la Gestion Urbaine de Proximité, celui de l'organisation (Pôle Habitat Centre Alsace) qui m'emploie et celui des territoires sociaux dont elle a la charge, comme autant d'objets « ordinaires », c'est-à-dire tellement communs qu'on n'y prête plus guère attention. C'est dans ce contexte que j'ai pensé mon projet de thèse tout en m'inscrivant dans la réflexion sur l'ethnographie organisationnelle de Cunliffe⁹⁴, qui résume comme suit les quatre tâches de base pour devenir un ethnographe : « Apprendre à faire le travail de terrain, apprendre à écrire, en cherchant à comprendre qui tu es comme personne/chercheur/écrivain, et en déchiffrant comment, où et quand tout cela est relié. *Le fil connecteur entre ces trois tâches, je crois, c'est la réflexivité (...)* ».

⁹³ Pérec Georges, Éric Beaumatin É., (éd.), Bénabou M., (éd.) et Olender M., (éd.), (1989) *L'Infra-ordinaire*, Seuil, coll. « Librairie du XX^e siècle », p.11.

⁹⁴ Vasquez C., (2013) *Devenir l'ombre de soi-même et de l'autre. Réflexions sur le shadowing pour suivre à la trace le travail d'organisation*. Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels. Suppléments HS, pp. 69-89.

Le concept de *shadowing*

En travaillant sur l'ethnographie organisationnelle, j'ai également découvert le concept de *shadowing* qui m'était totalement étranger. « Le *shadowing*⁹⁵ est généralement défini comme une méthode de recherche qui consiste à suivre une personne comme son ombre – de « marcher dans ses pas » – la filant à travers ses différentes activités et interactions tout en prenant de nombreuses notes de terrain ou en enregistrant par audio et/ou vidéo. » Pour Czarniawska (2007), le *shadowing* devient ainsi une occasion en or pour le chercheur de s'auto-observer et de s'auto-connaître ; un travail réflexif qui, selon Cunliffe (2010), est central pour n'importe quelle démarche ethnographique ». Le *shadowing* a particulièrement été étudié par Consuelo Vásquez, dont les travaux⁹⁶ s'inscrivent dans les approches constitutives de la communication organisationnelle.

« À partir des expériences du *shadowing*, ainsi que de celles relatées dans la littérature portant sur l'ethnographie organisationnelle, j'ai établi une typologie sur le rôle du chercheur et son statut d'ombre. Je place cette typologie dans un continuum allant de la distance détachée à la complicité. Je distingue donc trois types de rôles : l'observateur non-participant, l'observateur-participant et le participant-observateur. Aussi, j'associe ces trois types de rôles à trois formes d'ombres, soit : l'ombre transparente, l'ombre opaque et l'ombre ombragée ».

Elle poursuit :

« Le dernier rôle que peut endosser le chercheur dans sa pratique du *shadowing* réfère à ce que je nomme une « participation observante ». Ici l'effet du double miroir expliqué en introduction est radicalisé : l'observateur devient participant tout comme le participant devient observateur. Le degré d'engagement du chercheur dans les activités et actions qu'il étudie, de même que l'attachement qu'il a envers l'objet et sa complicité avec les participants de la recherche, sont dans le cas du participant-observateur beaucoup plus présent que pour l'observateur-participant. Nous parlons dans ce cas d'une ombre ombragée, puisque le chercheur devient lui aussi une partie de l'objet qu'il observe : il est à la fois observateur et observé⁹⁷. » Elle conclut son article en l'intitulant « devenir l'ombre de soi-même et de l'autre ».

⁹⁵ Ibid.

⁹⁶ Vásquez C., (2013) *Devenir l'ombre de soi-même et de l'autre. Réflexions sur le shadowing pour suivre à la trace le travail d'organisation*. Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels. Suppléments HS, pp. 69-89. Edition ESKA.

⁹⁷ Ibid. pp. 69-89.

« Devenir l'ombre de soi-même et de l'autre⁹⁸ », n'est-ce pas ce que j'ai tenté *in fine* dans ce travail de recherche tout en adoptant ce que Law et Singleton (2005, p.350) proposent d'appeler « l'humilité méthodologique », qui suppose de reconnaître que « [si] le monde est en désordre [*messy*], nous ne pouvons pas le comprendre en insistant qu'il est ordonnancé [*clear*] ». Le récit proposé dans cette thèse correspond donc à une tentative de mise en cohérence de divers éléments et événements dans une histoire, voire des histoires, qui reprennent les différentes phases du département Gestion Urbaine de la Proximité et de l'organisation Pôle Habitat Centre Alsace en les liants logiquement entre elles (Ricoeur, 1983). Ce récit, ou plutôt cet ensemble de récits-cadres, relate une réalité partagée et constitue le corpus sur lequel le chercheur que je suis s'est appuyé.

Enfin, pour conclure je souhaiterais développer brièvement les pistes de recherche futures que j'envisage à présent d'explorer : les « *practices of seeing* », l'hypocrisie organisationnelle, l'ethno-photographie.

Le point de départ de ma réflexion sur les « manières de voir » étaient les travaux de l'anthropologue Charles Goodwin (1994, 1995, 2001) sur la notion de « vision professionnelle ». Dans cette thèse, j'ai essayé d'analyser les manières de voir de ceux qui œuvrent dans la Gestion Urbaine de Proximité. Par extension, j'ai voulu étendre cette analyse des manières de voir à toute l'organisation Pôle Habitat Centre Alsace. À la relecture de mon travail, il m'est apparu que je ne suis resté qu'à la surface des manières de voir de cette organisation. En effet, j'ai découvert à la fin de ce parcours que je n'ai pas suffisamment exploité les « *practices of seeing* » (Goodwin, 2001 ; Styhre, 2010), c'est-à-dire la question du « voir » en contexte organisationnel. Plus spécifiquement, il aurait fallu suivre la constitution progressive de « *practices of seeing* » non pas seulement au sein de mon département, mais de plusieurs départements du PHCA. Mon observation ethnographique aurait dû prendre la forme d'une sorte de filature ethnographique de ces collectifs de travail ; qui prend ici « *le sens courant de pister, de suivre à la piste, de marcher sur les traces de quelqu'un* » (Mucchielli, 2009, p. 83)⁹⁹.

Par ailleurs, j'ai découvert la publication de Geoffroy¹⁰⁰ qui éclaire les travaux¹⁰¹ de Nils Brunsson « sur l'hypocrisie organisationnelle qui permettrait à l'entreprise de maintenir une image convenue tout en fonctionnant normalement ».

⁹⁸ Ibid. pp. 69-89

⁹⁹ Alex MUCCHIELLI, « Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales », Armand Colin, Paris, 3e éd. 2009, 520 pages.

¹⁰⁰ Geoffroy F., (2012), Quand l'hypocrisie managériale protège l'organisation. Les apports de Nils Brunsson ESKA | « Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels » 2012/46 Vol. XVIII | pages 301 à 315.

¹⁰¹ Brunsson, N. (2002), *The organization of hypocrisy*, Seconde édition, Copenhagen, Copenhagen Business School Press.

Selon Brunsson, « deux sphères coexisteraient au sein de toute organisation : l'organisation d'action qui a une fonction pragmatique en coordonnant les actions informelles au sein de l'entreprise et l'organisation politique qui a une fonction politique en créant de la légitimité vis-à-vis de l'environnement extérieur. Le maintien du couplage formel / informel est nécessaire à tout bon équilibre dans le fonctionnement organisationnel. Ce maintien est possible *via* « l'hypocrisie organisationnelle » qui permet aux deux sphères de garder chacune sa place sans gêner l'autre en manipulant plusieurs valeurs contradictoires simultanément. La légitimité de l'organisation est préservée à la fois en son sein et aux yeux de son environnement. Cette hypocrisie crée de l'ambiguïté qui permet de contenter les intérêts des différents groupes présents dans et hors de l'organisation laissés libre d'interpréter en leur faveur les décisions organisationnelles¹⁰² ». Je pense qu'il serait pertinent de vérifier au sein du PHCA si cette notion d'hypocrisie est opératoire et surtout si loin d'être un mode de gestion immoral, l'hypocrisie permettrait à cette organisation d'agir et de répondre aux valeurs et demandes contradictoires issues de l'environnement.

Je me suis rendu compte aussi que je n'avais pas non plus suffisamment approfondi la démarche de l'ethnographie (cf. partie II) en réfléchissant au point de vue de Conord¹⁰³ : « La photographie, placée au cœur du processus d'investigation d'un terrain facilite et enrichit les relations existantes entre le chercheur et le milieu étudié » (2010 : 10). Et de poursuivre avec les propos de Conord : « La position de photographe favorise et multiplie en général les échanges, qu'ils soient matériels (dons de photos) ou symboliques (libre auto-mise en scène devant l'appareil photographique). Ce type d'interactions, entre l'anthropologue-photographe et les sujets photographiés, établit des liens de confiance qui aboutissent à une meilleure compréhension de certains aspects des relations sociales propres au groupe observé ».

Il me semble qu'il me reste tout un travail photographique à faire avec les locataires dont mon département a la charge. Pour reprendre les mots de Conord, « (...) si les photographies ne sont pas seulement une source d'archives pour les scientifiques, elles sont aussi une source de souvenirs pour les populations locales. Revenir sur le terrain afin de donner les photographies imprimées sur papier introduit un processus d'interaction particulier qui introduit un rapport de réciprocité » (Conord, 2010 : 6).

¹⁰² *Ibid.*

¹⁰³ Conord S., 2010, « La fonction médiatrice de l'image photographique », Acte du colloque Les études photographiques au carrefour des sciences humaines et sociales, Rennes- Métropole, 4-6 octobre 2010. Citée par Lagneaux S. et Hermesse J. (2016) L'ethnographie : un défi méthodologique, éthique, descriptif et analytique. In Gutron C., Legrand V. ; "Éprouver l'altérité. Les défis de l'enquête de terrain"- p. pp 119-136 (ISBN : 978-2-87558-492-2).

Lors de son entrée sur son terrain à Belleville, écrivent Lagneaux et Hermesse¹⁰⁴ « Conord s'est attelée à prendre des clichés des femmes d'origine juive tunisienne. Elle considère ces clichés comme un don des sujets photographiés, et revient sur le terrain pour leur donner les photographies imprimées, ce qu'elle considère comme un contre-don du chercheur. Cette démarche de « don / contre-don » introduit progressivement un rapport de réciprocité et établit un lien de confiance.

Anthropologue et photographe, Luiz ACHUTTI mobilise également le concept de « don ». Il considère la méthode du récit photoethnographique¹⁰⁵ non seulement comme un enrichissement des récits anthropologiques, mais également comme un « don » à l'égard des personnes qu'il a rencontrées lors de son enquête à la Bibliothèque Nationale de France (Achutti, 2007 : 112) ».

Une des principales valeurs ajoutées de mon écriture ordinaire dans cette recherche - « une pensée brute » même si elle est retravaillée sous la formule exigeante de mon directeur de thèse - est vraisemblablement sa valeur d'authenticité de praticien réflexif¹⁰⁶ « doté de la possibilité de reconnaître – ce qui signifie connaître à nouveau, sous un autre jour, dans une position différente – sa propre activité ». J'espère qu'elle sera évaluée comme le témoignage authentique d'un processus de recherche, de la science en train de se faire et de s'écrire, sans toujours les reconstructions attendues et la dimension performative d'un doctorant à l'itinéraire classique.

Mathieu Mehr

22 octobre 2020

¹⁰⁴ *Ibid.* p.4

¹⁰⁵ Luis Eduardo Robinson ACHUTTI, définit le récit photoethnographique comme « une série de photos, en relation les unes avec les autres et qui composent une séquence d'informations visuelles. Celles-ci peuvent être l'objet du seul regard ; aucun texte intercalé ne doit détourner l'attention du lecteur/spectateur ». (2007 : 112).

¹⁰⁶ Schön D. A, (1994) *Le praticien réflexif. A la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*, traduit par Heynemand J., et Gagnon D. Collection Formation des Maîtres, Éditions logiques.

INDEX

- dramaturgie, - 38 -
- être du livre, - 41 -
- fantasmatique, - 39 -
- forme, - 41 -
- herméneutique, - 40 -
- identité, - 27 -
- mécanisme génératif, - 41 -
- médiations gestionnaires, - 27 -
- médiations organisationnelles, - 27 -
- objet fractal, - 41 -
- ordre, - 27 -, - 38 -
- ordre de communication, - 27 -, - 38 -
- organisation, - 27 -, - 38 -
- organisations, - 38 -
- pensée scientifique, - 27 -
- pertinence, - 37 -
- pouvoir, - 40 -
- pouvoir dire, - 40 -
- principe fractal, - 41 -
- récit, - 41 -
- sens, - 27 -, - 38 -, - 40 -, - 41 -
- sens du sens, - 40 -
- significations, - 41 -
- stratégies, - 41 -
- stratégique, - 37 -
- structure, - 37 -, - 40 -, - 41 -
- structure fractale, - 41 -
- temps, - 37 -, - 38 -, - 39 -
- travail, - 37 -, - 38 -, - 41 -
- vouloir dire, - 40 -

Bibliographie

Ouvrages :

- AKRICH, M. (1993), « *Les objets techniques et leurs utilisateurs, de la conception à l'action* », In Conein, Bernard, Dodier, Nicolas et Thévenot, Laurent (dir.), « *Les objets dans l'action* », Éditions de l'EHESS, pp. 35-57.
- AMBROSINO Charles et ANDRES Lauren, 2007. « *Friches en ville : du temps de veille aux politiques de l'espace* », *Espaces et sociétés*, 134, pp. 37-51.
- ARNHEIM R. (1976) « *La Pensée visuelle* », traduit de l'américain par Noël C. ; et Le Cannu M., Flammarion.
- AUGÉ Marc, 1992. *Non-Lieux. « Introduction à une anthropologie de la surmodernité »*. Paris, Le Seuil.
- ALPHANDERY Pierre : « *Territoires en question : pratique des lieux, usage d'un mot* » PUF 2004.
 - 2002. « *Nature, politiques publiques et conflits de légitimité : la mise en œuvre de la directive habitats en France* », Jean-Pierre Sylvestre (éd.), *Agriculteurs, ruraux et citadins. Les mutations des campagnes françaises*, éd. Educagri et CNDP/CRDP Dijon.
- BARBAULT Robert, (1992). « *Ecologie des peuplements. Structure, dynamique et évolution* ». Paris : Masson.
- BORZEIX Anni « *Relation de service et sociologie du travail – l'usager : une figure qui nous dérange ?* », *Cahiers du genre*, 28, 2000, p. 19-48.
- BOURGEOIS Marine (2013) « *Gérer au quotidien l'attribution des logements sociaux, Enquête ethnographique dans un organisme HLM* ». Préface de Renaud Epstein, L'Harmattan, pp.11-35.
- CHAUVIRÉ Christiane, (2003). « *Le grand miroir. Essais sur Pierce et sur Wittgenstein* », Besançon, Presses Universitaires Franc-Comtoises.
- CHAUVIER Eric, (2011) « *Anthropologie de l'ordinaire. Une conversion du regard* », Toulouse, Anacharsis.

- CHOAY Françoise, 1965. « *L'urbanisme, utopies et réalités, une anthologie* ». Paris, Editions du Seuil.
- CORDIER Mathilde, (2011). « *De la politique du logement aux politiques locales de l'habitat : l'apprentissage de l'action collective négociée* ». Les politiques intercommunales de l'habitat Thèse pour l'obtention du doctorat en Urbanisme, Aménagement et Politiques urbaines, sous la direction de Driant J.-C. Université Paris-Est, pp.7-15.
- DELEUZE Gilles, GUATTARI Felix, 1980, « *Mille Plateaux* », Minuit.
- DESCOLA Philippe, 2005 « *Par-delà nature et culture* » Gallimard.
- EL ASWANY Alaa, 2007. « *L'immeuble Yacoubian* » – Traduit par Gilles GAUTHIER, Actes Sud.
- FINES Louise, 2017 « *GEOGRAPHIES POLICIERES, Ignorance concertée et propagande ennemie* » Edition L'Harmattan.
- FOUCAULT Michel. 1975, « *Surveiller et punir* », Gallimard.
 - 1966, « *Les mots et les choses* », Gallimard.
- FOURCAUT Annie « *le monde des grands ensembles* » Editions CREAPHIS 2004.
- FORTIER Agnès, 2009. « *La conservation de la biodiversité, vers la constitution de nouveaux territoires ?* » Etudes rurales 183, pp. 129-142.
- GARFINKEL Harold, 2020. « *Recherches en ethnométhodologie* ». PUF Quadrige.
- GOFFMAN Erving, 1973, « *La Mise en scène de la vie quotidienne* », Éditions de Minuit, coll. « Le sens commun », t.1. « *La présentation de soi* », t.2. *Les Relations au public*.
 - 1974, « *Les Rites d'interaction* », Éditions de Minuit.
- GRESILLON Etienne, 2014. « *Les "Sans Domicile Fixe" du Bois de Vincennes : une précarité dans des espaces de durabilité* ». Géocarrefour.
- GUIGO Denis. « *Ethnologie des hommes des usines et des bureaux* » ; préfaces, Michel BERRY, Colette PETONNET. Paris : Éditions L'Harmattan, DL 1994.
- LABOV William, 1978, « *Le Parler ordinaire. La langue dans les ghettos noirs des États-Unis* », 2 vol., Éditions de Minuit.

- LATOUR Bruno, 1991, « *Nous n'avons jamais été modernes. Essai d'anthropologie symétrique* », La Découverte.
- LEFEBVRE Henri, 1974. *La Production de l'espace*, 1974, Paris, Edition Anthropos, Collection Espaces et sociétés.
 - 1961, *Fondements d'une sociologie de la quotidienneté* (t.2 de la *Critique de la vie quotidienne*), L'Arche.
 - 1975, *La vie quotidienne dans le monde moderne*, Gallimard.
- KADDOUR Rachid 2014 « *Les grands ensembles, patrimoines en devenir* » : Chroniques de la valorisation, dévalorisation, et revalorisation d'opérations exemplaire à St Etienne - Publications de l'université JM de St Etienne.
- PEREC Georges, 1974 « *Espèces d'espaces* » - Galilée 2000.
 - 1965, *La vie mode d'emploi*, Hachette.
 - 1978, *Les Choses*, Julliard.
- PETONNET Colette, (1982) « *L'observation flottante. L'exemple d'un cimetière parisien* ». In : L'Homme, 1982, tome 22 - n°4. Études d'anthropologie urbaine, pp. 33-47.
 - 2013, « *On est tous dans le brouillard* », préface d'André Leroi-Gourhan, réédition établie et présentée par Catherine Choron-Baix, Paris : éditions du Comité des travaux historiques et scientifiques (ce volume rassemble « *On est tous dans le brouillard* », 1979, et « *Espaces habités* », 1982 ; Paris : Galilée).
- PIAGET Jean, 1974 « *Recherches sur la contradiction* », t. 1, « *Les différentes formes de contradiction* », Paris, PUF.
- PIETTE Albert, 2009 « *L'Acte d'exister. Une phénoménologie de la présence* », Socrate éditions Promarex.
- SAUVAYRE Romy, 2009, « *Croyances et rationalité cognitive : les effets des contradictions ordinaires sur la révision des croyances* » in Erckert G., Michon B & Vivarelli C. (Éd.) *La croyance de la théorie au terrain*, Paris, Hermann.
- SCHÛTZ Alfred, 2008 « *Le chercheur et le quotidien* », NOSCHIS Kaj & DE CAPRONA Denys (Éd.), trad. Noschis-Gillieron A., Paris, Klincksieck.
- SIBLOT Yasmine « *Faire valoir ses droits au quotidien. Les services publics dans les quartiers populaires* ». Paris, Presses de Sciences Po, p. 16.
- SLOTERDIJK Peter, 1999b, (tr. Fr. 2000), « *Règles pour le parc Humain* », Mille et une nuits.

- 2000a, (tr. Fr. 2000), « La Domestication de l'Être », Mille et une nuits.
- 2000b, « *Vivre chaud et penser froid* », Multitudes, 1.
- TAJFEL Henri, 1982 « *Social Identity and intergroup relations* » Cambridge University Press.
- ZASK Joëlle, 2015 « *Introduction à John DEWEY* » La Découverte.
- ZOLA Émile. (1982), « Correspondance », Paris/Montréal, Editions du CNRS/Presses de l'Université de Montréal, t.III, p.48.

Articles :

- BERQUE A., 2010. « *Le sauvage construit* », Ethnologie française, 40(4), pp. 589-596.
- Bessy C., Chateauraynaud F., (2013) « Retour sur « Le savoir-prendre » », *Techniques & Culture* [En ligne], 54-55 | 2010, mis en ligne le 30 juin 2013, consulté le 03 octobre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/tc/5150>.
- DONDERO M. G., (2017), « *L'approche sémiotique de Charles Goodwin : langage visuel, énonciation et diagramme* », Tracés. Revue de Sciences humaines [En ligne], #16 | 2016, mis en ligne le 01 janvier 2017, consulté le 03 octobre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/traces/6548> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/traces.6548>.
- DORSO F. 2012. « *Pour une sociologie de l'écart. Affiliation et différenciation dans les processus de socialisation et d'urbanisation* », Nouvelles Perspectives en Sciences Sociales, « *Homogénéisation et différenciation* », 8(1), pp. 35-59.
- DUBOST F., 2010. « *Les paysagistes sous la bannière de l'écologie urbaine* », Ethnologie française, 40(4), pp. 629-638.
- DUBOST F., LIZET B., 2003. « *La nature dans la cité* ». In : Communications, 74, pp. 5-18.
- JANIN C., ANDRES L., 2008. « *Les friches : espaces en marge ou marges de manœuvre pour l'aménagement des territoires ?* », Annales de géographie, 663, pp. 62-81.
- LIZET B., 2010. « *Du terrain vague à la friche paysagée* » Le square Juliette-Dodu, Paris, Xe, Ethnologie française, 40(4), pp. 597-608.

- May DU, Michaël MEYER, 2009. « *Photographier les paysages sociaux urbains. Itinéraires visuels dans la ville* ». ethnographiques.org, Numéro 17 - novembre 2008 L'éthique en anthropologie de la santé : conflits, pratiques, valeur heuristique [en ligne]. (<https://www.ethnographiques.org/2008/Du-Meyer> - consulté le 02.10.2020).
- QUÉRÉ Louis, (1984), « *L'argument sociologique de Garfinkel* » in « *Arguments ethnométhodologiques* », Problèmes d'épistémologie en sciences sociales n°3, pp. 100-137, EHESS et CNRS, Centre d'étude des mouvements sociaux.
- QUÉRÉ Louis, (2017) « *L'écologie sémiotique de Charles Goodwin* », Tracés. Revue de Sciences humaines [En ligne], #16 | 2016, mis en ligne le 01 janvier 2017, consulté le 03 octobre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/traces/6534> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/traces.6534>.
- VINOT Frederic, 2011. « *Exclusion sociale et non-lieux : des espaces urbains à la pulsion* », Recherches en psychanalyse, 12, pp. 140-148.
- VASQUEZ Consuelo, 2013, « *Devenir l'ombre de soi-même et de l'autre. Réflexions sur le shadowing pour suivre à la trace le travail d'organisation* ». Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2013-Supplement.htm>

Annexes

Prises de notes lors des séances de cinéma anthropologique

Les différents cycles de cinéma anthropologique organisés par Claude NOSAL Professeur Emérite des Universités en Sciences de l'Information et de la Communication ainsi que Chercheur au Centre de Recherches sur les Médiations (CREM), est un cinéma dit « de l'invisible et du réel » qui invite à l'exercice de « voir ce que l'on ne voit pas », tout en nous apprenant à changer et multiplier nos points de vue sur un objet ou une situation, à penser différemment le monde.

A la fin de chaque film, avait lieu une séance d'échange entre le public et Claude NOSAL sous la forme de question-réponses et d'un débat ouvert. Tout le monde avait accès au weblog de l'activité et ainsi à une foule de renseignements sur la situation géopolitique du moment amenant à passer sans cesse de l'imaginaire au réel et vice versa.

Le 1^{er} cycle a été révélateur des liens entre des films d'origine et de culture différentes, ayant de prime abord aucun point commun : la place des femmes dans la société, le parallèle avec notre société actuelle...

Le 2^{ème} cycle m'a enseigné à décrypter ce qui sort de l'ombre, ce que l'on ne voit pas au premier coup d'œil, les non-dits, les messages tacites...

Le 3^{ème} cycle nous a appris à décrypter les scénarios, à comprendre comment travaille tel cinéaste, parfois sous d'énormes contraintes dues à la censure du régime politique du pays dans lequel le film a été tourné.

Chaque cycle de cinq à six films était clôturé par un « stammtisch » lors duquel une synthèse de tous les films vus était faite. L'anthropologie, c'est la science de la tolérance et de l'égalité dans toutes les cultures.

Prises de notes du 1^{er} cycle

« FLAME » d'Ingrid Sinclair 1996 (le 27/09/2018)

L'histoire se passe au Zimbabwe (anciennement Rhodésie du Sud) pays du sud-est de l'Afrique, situé entre la Zambie (anciennement Rhodésie

du Nord), le Malawi, le Mozambique, l'Afrique du Sud et le Botswana. Il faisait partie de la BSAC (British South Africa Company) de 1888 à 1980. Ce long métrage raconte les aventures de combattantes locales ayant quittées leur foyer, leur village pour combattre la Rhodésie « blanche » et pose la question de la place de la femme dans une société qui a beaucoup de mal à évoluer et sortir du patriarcat. Les femmes-combattantes luttent pour leur propre indépendance. Le mot clé est « résistance ». Être seule ou rentrer dans le rang. Elles doivent être « fortes !!! » pour dire ce qu'elles ont à dire. La guerre terminée, le système reprend ses droits, ce qui a été gagné en combattant, il faut le regagner dans la société civile. Ce film met en exergue une succession de micro-événements déclencheurs de destins, comme une pierre qui fait des ricochets sur la surface de l'eau.

Pourquoi aller combattre ? Comment peut-on ne pas résister à un pouvoir qui a assassiné son père, mais avec l'idée de « pardonner et oublier » pour continuer à avancer. Après avoir combattu un système exogène pour chasser l'envahisseur, le peuple doit combattre un système endogène pour accéder à une vie meilleure, à la modernité.

Malgré tout ce qu'elle a vécu, Flame peut se réfugier dans ce qu'elle connaît, pour ainsi simplement reproduire le schéma familial, ce qui est quelque chose de rassurant. Si elle veut changer son destin, elle doit s'en aller de la campagne, loin des siens, devenir citadine, gagner son indépendance et tracer son propre chemin.

« HÖHENFEUER - l'âme sœur » de Fredi M. MURER 1985 (le 11/10/2018)

Ce film montre la dureté de la vie en montagne, dans les alpages. La vie dans l'isolement, la rusticité, le travail à l'extérieur par tous les temps. Cela forge les personnes. La caméra est bienveillante et ne piège pas. Les portraits sont effectués sur des périodes d'observation longues, dans le détail des gestes et des postures.

Les « gens de la montagne » ne se sentent pas respectés par les « gens de la plaine » qui les regardent de haut et les considèrent comme arriérés. Pourtant les habitants de la vallée ne sauraient survivre dans les mêmes conditions, les montagnards le savent et ne les estiment pas beaucoup non plus.

Les enfants ne connaissent rien d'autre que la dure vie de l'agriculture de montagne. Ils ne rencontrent personne à part les grands parents et d'autres voisins avec qui ils communiquent par signes avec des jumelles.

Le fils n'accepte pas son handicap, il sabote les objets de communication de sa famille (les transistors) et s'approprie des objets pour s'inventer ses propres codes de communication (par exemple : le miroir). Il observe le monde qui l'entoure, la nature à travers un tuyau de fourneau, il protège les fleurs, qui sont ses amies... de l'épandage du lisier. Il grandit, s'oppose au père et n'accepte plus son autorité. Il quitte la maison familiale pour s'installer plus haut dans une bergerie, mais l'arrivée de l'hiver le contraint à revenir. Le nom donné au fils n'est pas anodin : « le bouébe » qui peut être traduit par, le gamin, l'enfant, le gosse... il a toujours été considéré comme tel, alors qu'il travaille dur et participe à la vie de la ferme. Il a prouvé qu'il est devenu un homme en ayant construit son mur en pierres sèches, permettant une culture en terrasse. Son père le reconnaît mais reste le « patriarche ». Lorsque son fils revient à la ferme avant l'hiver, il le prend dans ses bras et lui pardonne. Qu'en est-il de la transmission parents-enfants, de la transmission de connaissances, de valeurs, de biens... ?

La fille surnommée « Belli » rêvait de devenir institutrice, un métier où l'on ne travaille pas suffisamment pour avoir le droit de manger, aux yeux du père ! Elle grandit et devient une femme, avec ses envies, sa libido. Elle ne connaît aucun homme de son âge à part son frère avec qui elle a toujours vécu. Elle ne connaît pas bien le fonctionnement de son corps et ses cycles d'ovulation. Elle finit par tomber enceinte, ce que sa mère comprend, mais pas son père, pour qui un interdit vient d'être transgressé.

Se pose la question de l'inceste fraternelle dans certaines cultures, dans les endroits isolés. La transgression des interdits. L'acceptation ou non par les parents. Le père veut contraindre ses enfants mais ne comprend pas que l'on ne peut pas aller contre la nature. Il s'isole, se pose des questions, essaie de nouer des liens avec ses enfants, mais reste le père, le chef de famille. Dans une organisation, une règle sera toujours transgressée un jour ou l'autre. Le fils a fini par tuer le père (c'est très Freudien !) et la mère n'ayant pas supporté la mort de son mari est décédée aussi. En plein hiver, ils sont enterrés dans la neige en attendant des jours meilleurs. Les enfants ont simplement pris la place des parents et la vie continue. En touchant le ventre de Belli, le Bouébe prend conscience qu'un enfant va venir et qu'il va devenir père à son tour.

Ce film traite aussi la question de la vieillesse, loin de la société : devenir ou non le bâton de vieillesse de ses parents ou choisir un destin différent que ce que le père a décidé... Ayant fait de l'alpinisme dans les Alpes suisses durant plusieurs années, je comprends la dure vie dans les Alpes avec des conditions climatiques qui ne pardonnent aucune erreur

d'appréciation et la nécessité de préparer des réserves pour les longs et rudes hivers.

La passerelle avec « FLAME » : les destins, que serait devenu les enfants s'ils avaient été socialisés davantage ? La place de la femme dans la société.

« Les Terrasses » de Merzak ALLOUACHE 2013 (le 8/11/2018)

Il s'agit d'un film Algérien sur la culture des terrasses, qui aurait pu être tourné dans n'importe quelle autre grande ville de France ou d'ailleurs, mais en aucun cas d'un film sur l'Algérie. La terrasse d'un immeuble est un lieu de vie du quotidien, un lieu de stockage, de commerce, de rêve et de création artistique, de culture maraichère. La pression sociale, la crise du logement fait en sorte que les terrasses sont très occupées.

La place de la religion et des croyances est très présente et régule la vie quotidienne des gens. Le contraire est considéré comme suspicieux.

C'est de l'anthropologie de l'ordinaire, la vie de tous les jours est représentée sans aucun tabou. Des immeubles neufs côtoient des immeubles complètement délabrés. Les pauvres se logent comme ils le peuvent, en utilisant des petits arrangements avec des propriétaires qui font ce qu'ils veulent. Le droit au logement est inexistant ou non appliqué. Quelle est la place de la femme dans une société où les violences faites aux femmes paraissent comme normal.

« *On voulait changer le pays, c'est lui qui nous a changé...* ». Le film est basé sur des allées et venues permanentes sur des histoires de vie filmées en terrasses d'immeubles dans 5 quartiers différents d'Alger. Selon Merzak ALLOUACHE, faire du cinéma, c'est montrer ce que l'on ne voit pas. Aujourd'hui le cinéma Algérien est poussif par manque de salles et de public. Faire des films, oui, mais faire des films pour qui ? Il faut réinventer un public, faire venir des gens dans des salles de cinéma en achetant leur billet. Obtenir des critiques qui ne soient pas des critiques de connivence. Il est considéré comme le cinéaste Algérien le plus politisé, traitant des sujets de société tabous, qui peuvent faire mal. C'est un observateur de la société algérienne, qui ne peut pas occulter ce qui est négatif.

« CENTAURE » de Aktan Arym KUBAT 2017 (le 22/11/2018)

L'Asie centrale, le Kirghizistan pays montagneux situé entre l'Ouzbékistan, le Kazakhstan, le Tadjikistan et le nord de la Chine. « *Où*

sont les voleurs des hommes ? » ... La tradition nomade des populations autochtones du Kirghizistan est mise à mal par la mutation de l'économie local et la pratique d'un islam rigoureux par une partie de la population. Certains membres du village sont décédés durant la guerre d'Afghanistan. Le cinéma, seul lieu de culture du village, a été transformé en mosquée et le projectionniste a dû se reconverter dans un métier du bâtiment. Il vit mal cette perte de racines et n'adhère pas à cette nouvelle religion. Il s'évade la nuit pour libérer des chevaux qu'il estime prisonnier des marchands d'animaux. Il les rend simplement à la nature, leur place, avec les hommes pour ne faire plus qu'un, comme autre fois. Son amitié avec une veuve marchante de boisson est mal perçue par les autres qui ne cessent de dénoncer ce qu'ils imaginent et non ce qu'ils ont vu. La femme de Centaur est sourde et muette, elle lui a donné un fils à qui il raconte des légendes de ces cavaliers qui ne reculaient devant rien sur leur monture. Les contes et les mythes nous aident à nous construire en nous forgeant une partie de notre imagination et en nous aidant à trouver des idéaux, des objectifs à atteindre, des chemins de route et parfois un espoir. Nous avons tous besoin de rêver, parfois pour supporter l'existant. « *Les rêves ne représentent pas l'irréalisable mais ce qui n'a pas encore été réalisé* » disait Théodore MONOD. La vérité est dans une coexistence et un double étayage entre les mythes et la réalité.

Lorsqu'un soir Centaure se fait attraper en train de voler un cheval de course il est jugé par le conseil du village. Son frère en est un membre riche et influent, qui propose de prendre Centaur sous son aile et le ramener dans le droit chemin en le faisant travailler dans son exploitation chevaline et en lui imposant une pratique plus assidue de l'islam. Entre temps, sa femme et son fils ont quitté la maison familiale pour se réfugier ailleurs. Elle finira bien par revenir lui dit-on... Centaur ne se retrouve pas dans cette vie ou l'on lui impose un tas de contraintes, lui qui a toujours été le gardien des valeurs ancestrales nomades. En voulant une dernière fois effectuer une projection dans le cinéma-mosquée, il est exclu du village ; le chef et le conseil du village ayant préféré assurer la stabilité de la communauté qui est déjà divisée entre musulmans et nomades traditionnalistes. Resté figé dans ses croyances et la vie ancestrale, il ne s'adapte pas à l'évolution de la société et était de toute façon condamné à s'intégrer ou à partir. Il ne lui reste plus rien, à part sa liberté et son amour pour les chevaux qu'il rendra à l'espace sauvage une dernière fois...il ne survivra pas à la rancœur du vrai voleur de chevaux.

« La ballade de Narayama » de Soshei IMAMURA 1982 (le 06/12/2018)

Ce film est juste un chef d'œuvre. « *Toute personne âgée de 70 ans se doit d'accomplir un pèlerinage vers le sommet de la montagne de Narayama et y passer le restant de sa vie* » les règles sont strictes : le partant ne doit plus prononcer un seul mot ; il doit partir à la fin de la nuit sans être vu par les autres membres de la communauté ; le parcours est tracé, long et difficile ; le fils ne doit pas se retourner sur le chemin du retour. Soshei IMAMURA nous immerge dans les mœurs et traditions d'un Japon médiéval. Les anciens doivent se sacrifier pour permettre aux plus jeunes de survivre. Celui qui refuse de partir ou d'accompagner ses aînés vers le dernier voyage vivra dans le déshonneur avec toute sa famille.

Il s'agit de peuples isolés vivant autour de croyances et la peur de la malédiction en cas d'écarts. La mort fait partie du quotidien, les corps ne sont pas enterrés, mais laissés dans la nature. Un nouveau-né qui n'a pas survécu à l'hiver est retrouvé lors de la fonte des neiges. Le haut de la montagne sacrée est jonché de squelettes dont les corbeaux et autres charognards ont dévorés les derniers lambeaux de chair.

Les grands parents sont à la maison, toute la famille vie dans la même maison, au milieu d'un petit lopin de terre permettant de cultiver fruits et légumes. Le travail de la terre est la seule ressource alimentaire avec l'élevage d'animaux domestiques. C'est une question de survie de la famille, de la communauté du village, car la nourriture est juste et il faudra bien passer l'hiver avec les réserves disponibles. La rudesse du climat ne permet pas d'augmenter la production de denrées alimentaires. Une femme enceinte, c'est bientôt une bouche de plus à nourrir. La population est régulée en nombre mais aussi, pour un équilibre entre fille et garçon.

On vit sur un pied d'égalité avec les animaux, cheval, cochon, chien... Orin a 69 ans, pense à partir pour son dernier pèlerinage et s'y prépare. Elle accepte son sort et veille à la stabilité de la famille. Son mari n'est plus là, il avait refusé d'accompagner sa propre mère vers Narayama, avait apporté la honte sur la famille et fini par se faire tuer par son fils lors d'une partie de chasse. Elle se casse les dents pour montrer au village que son heure est arrivée, de fait elle mangera moins, commencera à dépérir et pèsera moins lourds sur le dos de son fils lors de l'ascension vers le haut de la montagne. Le fils est conscient du cycle normal de la vie, que le prochain ce sera lui, puis qu'ensuite suivront ses enfants.

Entièrement tourné dans des décors naturels, les comparaisons comportementales entre les humains et plusieurs espèces animales sont fortes, le serpent, la grenouille, des insectes, les oiseaux et autres rapaces... l'homme reste un animal, filmé dans ses instincts les plus primitifs qui sont de se nourrir et se reproduire. Les relations sexuelles sont également considérées comme des régulateurs de tensions sociales. Les relations zoophiles sont connues mais doivent rester invisibles. D'ailleurs Orin, la chef de famille, tentera de trouver une solution pour un de ses fils, tellement sale et malodorant qu'il n'a toujours pas trouvé d'épouse.

Il y a un peu du cinéma du réel dans ce film avec des séquences relevant du documentaire. Une scène, filmée comme une fourmilière, montre la punition infligée à une famille qui est accusée d'avoir volé de la nourriture. Elle se retrouve enterrée vivante avant que la maison ne soit brûlée. Un profil différent montre un voisin qui doit accompagner son père vers Narayama, mais ce dernier refuse de partir. Il sera ficelé sur le support de portage, amené de force sur la montagne et finira par être poussé dans un précipice.

Se pose la question du respect des règles de la communauté, quitte à tuer ses propres parents, ou de devoir partir dans le déshonneur avec toute la famille et essayer de survivre ailleurs.

Ce film est une interprétation de la légende de l'« Ubasute », une histoire issue du Japon médiéval, transmise de générations en générations, racontant qu'il était obligatoire de conduire et d'abandonner les personnes âgées, devenues inutiles à la société dans un lieu isolé, difficile d'accès, afin qu'ils y terminent leur vie. Cette pratique, apparaissant dans de nombreux textes et poèmes anciens, aurait été infligée aux populations de régions enclines à la famine par les dirigeants féodaux locaux. Ce terme d'Ubasute est aujourd'hui utilisé au Japon comme métaphore, souvent péjorative, pour décrire les conditions de vie difficiles des personnes âgées non aisées.

« **STAMMTISCH** » (le 13/12/2018). Précédé par la projection d'un documentaire sur **Jean ROUCHE « cinéaste & aventurier », « ethnologue et cinéaste »**.

Jean ROUCHE (JR), l'ethnologue a travaillé sur les populations d'Afrique, par exemple le Niger, pays dans lequel il est aujourd'hui encore considéré comme un personnage ayant contribué au développement et à la reconnaissance du cinéma nigérien.

Il est connu pour avoir travaillé avec une caméra à l'épaule, en filmant directement ce qu'il observait. Il a influencé toute une vague de cinéastes, dont ceux de « la nouvelle vague ». Ses films documentaires sont fondés sur une pratique simple : « *on tourne le matin, on développe à midi, on monte l'après-midi, puis on projette le soir* ».

Une formation comme ingénieur des Ponts & Chaussées le conduit à construire des routes au Niger, pays dans lequel il découvrira et étudiera la face cachée des croyances et des pratiques des mages et sorciers de la population Songhaï.

Après avoir rédigé une thèse sur les Songhaïs, il sera également directeur de recherches au CNRS. Il effectuera en outre plusieurs films sur les rituels des populations Dogons au Mali et pense que le cinéma du réel ne s'écrit pas, il s'improvise au fur et à mesure de son avancement, caméra à l'épaule. Pour cela il faut être ethnographe-réalisateur-caméraman, tout cela à la fois, pour arriver à raconter une histoire, tout en faisant partager des instants de réalité. La télévision impose des formats spécifiques enclins à des coupures au montage tout en favorisant une large diffusion des films documentaires, mais ne permet pas d'assister en directe à la réaction des spectateurs et de discuter à la sortie d'une salle de cinéma des émotions vécues. JR considère que dans la vie il y a 3 directions possibles :

- Le village, symbolisant la sécurité, le nid, le repère.
- Les champs, symbolisant le travail, la nourriture.
- La brousse, territoire de l'aventure, la découverte, l'inconnu.

(La brousse, l'aventure, l'inconnu, sont aussi et surtout révélateurs de soi, de sa personne. Dans la vie il faut avoir fait un bout de brousse pour se connaître, « *l'homme ne connaît pas ses limites, il les découvre !* » disait Jean-Louis ETIENNE... à son retour d'une expédition polaire en 2015). JR pense que le cinéma permet surtout aux populations filmées, souvent illettrées, de découvrir le regard que ces « drôles de blancs » portent sur elles et leurs permet d'échanger avec les cinéastes pour ajuster certaines interprétations. C'est le cœur de l'anthropologie visuelle !

« Quand on ne croit plus aux mêmes choses, on finit par changer de groupe pour rejoindre ceux qui nous ressemblent ! ». Les croyances sont les piliers d'une population, ce qui les unie. En les observant, JR raconte des histoires, mettant en scène la vie quotidienne de gens ordinaires, dans un contexte anthropologique et ethnologique, en essayant de révéler des systèmes de pensée d'un groupe social déterminé. Par exemple, le rituel du sacrifice du chien, dans lequel il faut boire le sang encore chaud du

canidé sacrifié pour évacuer les mauvais esprits, en est un exemple édifiant. Il met aussi le doigt sur des techniques oubliées comme la fabrication de casseroles en aluminium à partir d'un moulage en terre cuite.

En matière d'architecture réelle et métaphorique de l'esprit, l'image du pont parfait où toutes les arches sont égales, symbolise le rationnel, Socrate, Descartes, Kant. Derrière ce pont, il y a un 2^{ème} pont qui lui est imparfait, dans lequel aucune arche n'est pareille, c'est un pont fou, il symbolise le réel. La vérité se situe entre les deux !

Jean ROUCHE est devenu une référence de l'anthropologie visuelle, en témoigne le « 37^{ème} Festival international Jean ROUCHE cinéma & anthropologie » du 2/11 au 3/12/2018 !

Cette dernière rencontre de ce cycle de 5 films de cinéma anthropologique a également permis de faire le lien entre les 6 films finalement projetés :

- La famille, les traditions familiales.
- Les modes de vie spécifiques de populations isolées.
- Les croyances, rituels et mythes.
- Des micro-événements modificateurs de destins.

Prises de notes du 2^{ème} cycle

« La Mirada invisible » de Diego LERMAN - 2010 (le 11/03/2019)

Contexte : de 1976 à 1983 la dictature en Argentine du général VIDELA est responsable de la disparition de 30 000 personnes qui, manifestement ont transités par un des 450 camps d'enfermement.

Des personnes qui pensaient différemment et dérangeaient le pouvoir en place dont la seule préoccupation était, avec la complicité des Etats Unis de faire en sorte que le pays ne sombre pas dans le communisme.

Le film se passe dans la dictature en Argentine des années 80, les disparitions, les systèmes de collecte de renseignements propre à tout régime autoritaire. Une école permet d'observer et de représenter dans son ensemble les méfaits d'une dictature.

Les personnalités de chacun apparaissent et des profils se dégagent, certains seront des tyrans du régime, d'autres y seront soumis avec une envie de contestation, voire de révolte. Il ne s'agit pas de n'importe quelle école, mais du collège dédié aux enfants de personnes influentes, destinés à devenir « l'élite » de la nation, et qui sont formés sous une

étouffante discipline militaire. Tout y est codifié, les alignements dans les couloirs, les déplacements au pas cadencé, le port de l'uniforme, la coupe des cheveux... le décor est très froid, la surveillance est continue, les amourettes sont réprimandées. Marita Teresa y est une jeune surveillante qui prend son métier très à cœur, observant tout ce qu'elle peut, allant jusqu'à l'excès de zèle. Elle rapporte chaque fait à son supérieur hiérarchique, un manipulateur pervers et brutal qui a décelé en elle cette faiblesse d'une jeune femme célibataire s'occupant de sa mère malade, cette pudeur de l'inexpérience. Elle devient une proie. A vouloir trop bien faire, elle se rend malade et devient la risée de ses collègues, arrivant même à devenir intolérante à la maison avec sa propre famille. Elle est attirée par un de ses élèves, mais cela ne doit pas se voir. Elle tente bien que mal de dissimuler son attirance pour ce jeune homme devant lequel elle s'évanouit lors d'un contrôle. Le surveillant général ne connaît pas les raisons de son évanouissement et la ramène à l'infirmerie du collège. Il n'est pas du tout insensible aux charmes de Marita mais cette dernière ne sait pas protéger ces intérêts. Un jour, lors d'une séance de chants nationales collectifs, le surveillant en chef s'aperçoit des échanges de regards entre Marita et un élève, il ne le supportera pas, lui qui a été gentiment éconduit. L'histoire est racontée par le biais d'un fait divers.

Eternel dilemme : aller avec le courant en devenant complice, s'en accommoder et bien vivre, ou, être à contre-courant et au mieux, avoir un tas de problème, au pire, disparaître ; rester humain et souffrir dans son humanité ou devenir inhumain, comme eux ! Le supérieur hiérarchique ne se pose pas ce genre de question, il s'octroie tous les droits et devient un criminel lorsqu'un jour il viole sa collaboratrice qui, se vengera immédiatement en le poignardant plusieurs fois avec une lime à ongles. Le processus de transformation des personnes ordinaires en persécuteur est évident. Ce n'est pas parce que l'on a un pouvoir que l'on a tous les droits et ce n'est pas parce que l'on est un sous-fifre, que l'on doit tout accepter.

« *Le secret de la bonne discipline est la vigilance !* » ; « *si rien n'est permis, tout est transgressé... !* ». On ne peut pas tout surveiller, une vie secrète s'installe, c'est un des effets collatéraux de tout régime autoritaire. « *L'œil invisible, qui voit tout mais qui échappe au regard des autres* » est un principe utilisé par les équipes travaillant sur de la filature et la recherche de renseignements. Parfois il faut se faire voir sous une autre forme pour passer inaperçu. C'est ce que j'utilise comme stratagème pour circuler dans les endroits occupés illégalement.

« Wihr Bergler in den Bergen sind eigentlich nicht Schuld das wihr da sind » de Fredi M.MURER - 1974 (le 25/03/2019)

Ce film de 1974 est le 1^{er} film de « la trilogie des montagnes » dont font partie « Höhenfeuer » le 2^{ème} en 1985 et « Der grüne Berg » le 3^{ème} en 1990. Fredi M.MURER (Alfred Melchior MURER) est originaire d'Altdorf dans le canton d'Uri.

Ce film est réalisé en 3 parties : une 1^{ère} dans le canton d'Uri, le développement de la vallée de Göschenalp ; une 2^{ème} dans la vallée de Schächental qui conserve la vie traditionnelle de l'exploitation des fermes familiales de l'agriculture de montagne malgré le développement touristique ; la 3^{ème} dans la vallée de Maderanertal où la coopérative paysanne permet de conserver les formes de vie traditionnelles mais quotidiennement se sont 250 personnes qui doivent sortir de la vallée pour travailler ou aller à l'école.

La Suisse dans les années 70 et 80 dans le canton de Uri, Mme TRESCH, 89 ans, raconte son histoire. Son père charretier depuis plusieurs générations dans la famille a dû changer de métier avec le développement des transports (perçement de tunnels, l'arrivée de la route, du chemin de fer). Il s'est donc tourné vers l'élevage de vaches laitières.

Un autre personnage raconte qu'il a commencé avec quelques moutons dans la vallée de Göschnen et qu'aujourd'hui il en possède 153. Il est resté, célibataire, dans la maison de son père car aucune fille ne voulait l'épouser et devenir paysanne ! Il est resté loyal à ses parents.

Dans une autre vallée, la construction d'un barrage hydro-électrique a fait disparaître plusieurs villages. Le choix pour certains se posait entre le travail à l'usine électrique et la vie dans les alpages. D'un côté la sécurité, le confort, mais la perte de la liberté. D'un autre, la dure vie dans les montagnes entre 1700 et 2000 m d'altitude avec des hivers qui n'en finissent pas et une agriculture à fortes contraintes.

La vie est régulée par les saisons, les soins des animaux de la ferme, la descente régulière chez la boulangère du petit village qui tient une épicerie dans son chalet, permettant aux montagnards de s'approvisionner en produits de 1^{ère} nécessité. Les habitants de ces montagnes savent que la montagne est dure, pleine de contraintes et acceptent leur sort.

Le réalisateur a travaillé le plus près possible de la réalité et évité au maximum de tomber dans la fiction en faisant écouter les enregistrements aux différents interviewés. Il s'efforce de restituer le réel et de ne pas parler à la place des personnes. Le matériau de base est brut. Le problème de la loyauté invisible et de la transmission se pose partout

dans ce film, partir pour une vie que l'on a choisie, ou rester au risque de ne pas fonder de famille et ne pas pouvoir transmettre à son tour une histoire, des valeurs, des biens... Ces miroirs ethnographiques témoignent des différents stades de développement de ces vallées. Certains paysans sont devenus des fonctionnaires ou des employés dans des structures industrielles.

En ayant fait beaucoup d'alpinisme dans ces vallées-là, je me suis rendu compte que dans cette région des contons de Uri ou de Schwyz les habitants se considèrent comme les vrais Suisses ! Ils ne sont pas du tout malheureux mais ne veulent pas être les oubliés du développement économique. Ils trouvent des solutions pour communiquer par internet depuis les refuges d'altitude et veulent rester en contact avec la société.

« WILAYA » de Pedro Perez-Rosado - 2012 (le 12/04/2019)

Pedro Pérez Rosado est né en 1953 à Petrés, près de Valence en Espagne. Il est réalisateur et producteur de cinéma et est connu pour les films suivants : « les cendres du volcan » en 2000, « L'eau avec du sel » en 2005 et « Les récits de la guerre sahraouie » en 2004.

Son 4^{ème} long métrage s'intitule « Wilaya », qui peut se traduire en arabe par : « larmes de sable » ! C'est une fiction qui se rapproche du documentaire dont l'histoire se passe dans le Sahara occidental, une des dernières colonies espagnoles, que l'Espagne abandonne et la cède au Maroc en 1975, à la mort du dictateur Franco. Le sort de la population locale, environ 150 000 sahraouis, est laissé au bon vouloir de la Mauritanie et surtout du Maroc dont la répression est immédiate. Les marocains occupent l'ex Sahara Espagnol. Les sahraouis répondent en créant la République Sahraouie Démocratique par l'intermédiaire du « Front Polisario », mais doivent fuir vers la région de Tindouf en Algérie. Ce territoire, composé de camps de réfugiés sahraouis et oublié des médias, n'est reconnu que par 50 nations qui sont pour l'essentiel africaines.

A l'âge de 10 ans, Fatimetu a été séparée de sa grande sœur Hayat et envoyée en Espagne durant 16 années dans une famille d'accueil pour fuir la guerre. Elle y a été élevée avec des valeurs de femme libre. A la mort de sa mère, elle revient dans un de ces camps de la région de Tindouf, la Wilaya de Smara pour retrouver son frère et sa sœur. Un retour dans une famille qui ne la connaît pas, qui a grandi dans le désert, est restée ancrée dans les traditions, loin de l'apprentissage d'une société développée.

C'est son frère aîné qui lui explique qu'elle a hérité de la tente familiale, la « jaima » mais aussi de la responsabilité de s'occuper de sa grande sœur Hayat qui est handicapée au niveau du pied droit et se déplace avec des béquilles. L'une apprend de l'autre, Fatimetu n'a pas tout oublié de sa vie de sahraouie qu'elle a vécue avant son départ pour l'Espagne, elle n'a pas perdu ses racines sahraouies mais en refuse tous les codes. L'appartenance tribale, la filiation y est très importante.

Fatimetu doit faire des choix entre tradition, obligations et culture occidentale dont les souvenirs lui hantent l'esprit. Les liens rompus avec un ex petit-ami n'y sont pas étrangers. Elle sait qu'avoir un travail et un véhicule sont garant d'une certaine forme de liberté. C'est ainsi qu'elle décide d'acquérir et de conduire un véhicule tout terrain entre les différents camps de réfugiés sahraouis pour faire du commerce et, devient un modèle pour les enfants de son âge et surtout pour Hayat. Son frère lui reprochera d'ailleurs de « faire un travail d'homme » ! L'emprise des hommes sur les femmes est omniprésente et les mariages sont la plupart du temps arrangés entre les familles et non des mariages d'amour. « *On nous apprend qu'à fonder une famille et pas à être indépendante !* » sonne comme une prise de conscience.

Le déracinement, la recherche de sa propre identité et d'une forme d'indépendance pour les femmes, la beauté des paysages désertiques, l'humain qui compense, ajuste, coexiste et finit toujours par s'adapter à son environnement, sont les fils conducteurs de cette œuvre. On ne parle jamais du conflit, mais il est présent en arrière-plan, les contrôles d'accès dans les différents camps de réfugiés en sont les jalons. D'ailleurs, ce conflit ne fait jamais la une des informations en occident, il est invisible pour qui ne s'y intéresse pas.

Filmé avec une grande précision, pas un personnage ne tombe dans la représentation occidentale et reste respectueux des populations locales sans verser dans le documentaire ethnographique et le conflit culturel. Il a choisi la dramaturgie, en créant des atmosphères bien spécifiques et en veillant à ce que les acteurs ne sur-jouent pas leur rôle. Dans le bonus, il dit qu'en temps qu'Espagnol, il connaissait mal l'histoire de cette ancienne colonie et qu'il a voulu parler des enfants de 2^{ème} et 3^{ème} génération qui aujourd'hui, vivent pour certains entre une culture arabe et une culture occidentale. Il raconte tout simplement le quotidien banal d'une population, dont la situation politique est tombée dans l'oubli. Mais ce quotidien des camps de réfugiés, fait de distribution de rations alimentaires, de vaccins contre les maladies et de petites choses qui semblent anodines à nos yeux mais qui sont très importantes pour des populations démunies, reste un quotidien dur à vivre, rappelons-le. Il est important pour une famille qui attend un enfant de posséder un

réfrigérateur, mais il faut aussi pouvoir le remplir chaque jour ! La consommation rituelle du thé rythme les journées.

On est face à des croyances intériorisées, difficiles à changer. Le réalisateur reste dans l'agnosticisme et ne prend pas position. Une étudiante, dont la famille est issue de la région de Tindouf raconte que dans cette ville il y a bien plus de Sahraouis que d'Algériens. Il faut aller sur des médiats algériens pour avoir des nouvelles du non-avancement de ce conflit dont une réunion entre le Maroc et le Front Polisario s'est tenue au siège des Nations Unie le 21 mars 2019 en présence de la Mauritanie et de l'Algérie pays limitrophes aux frontières perméables. Évidemment, le Maroc continue de revendiquer sa souveraineté sur ce territoire.

Un film et un peuple très attachant, à l'image des Touaregs que j'ai côtoyés en 2001 lors d'un voyage dans le massif de l'Aïr dans le sud du Niger. Un climat nord sahélien (52°, 2% d'humidité) qui font boire jusqu'à 8 litres d'eau par jour, essentiellement pour assurer la fonction respiratoire. J'ai le souvenir d'un peuple fier, qui vit là où d'autres ne survivraient pas. A leur contact, on apprend, l'humilié, la vie sans le superflu, le troc nécessaire à la survie (la recherche de médicaments occidentaux pour soigner la fièvre et l'estomac...c'est tout) à boire l'eau de la guerba, à faire du feu pour cuire du pain au milieu de nulle part... et à s'émerveiller de la beauté d'un ciel exempt de toute pollution lumineuse... Après dix jours de trek dans un environnement hostile durant lequel l'on vit un retour à l'essentiel, on revient forcément transformé, vers une société de consommation devenue folle. Je pense qu'il est important de temps à autre, de rompre avec les codes de la société occidentale et faire le point avec soit-même. Le désert, son immensité, son façonnage au gré des vents de sables, a cette faculté-là.

« Une part du ciel » de Bénédicte LIENARD - 2002 le 26/04/2019)

L'histoire se passe en Belgique, dans le quartier réservé aux femmes de la prison de Lantin. C'est le plus grand établissement pénitentiaire du pays, construit selon des modèles Allemands et Américains (organisée en plusieurs sections).

Portrait de 2 femmes, l'une Claudine, militante syndicale à l'usine, estimant que c'est une sorte de prison et l'autre, Johanna, en prison pour avoir commis un délit à l'usine et n'avoir pas été soutenu par ses collègues. Vue de l'extérieur, la prison ressemble à un immeuble de logements sociaux.

A l'usine le travail est à la chaîne, monotone, abrutissant, avec des conditions difficiles (travail de nuit, flexibilité, 15 minutes pour prendre sa pause, manger, fumer et aller aux toilettes...) au nom de la compétitivité de l'entreprise. Claudine, déléguée syndicale, regrette de ne pas avoir soutenu Johanna, le collectif n'a pas bougé, « *le syndicat ne suit pas les gens qui pètent les plombs !* ». Elle estime que cette dernière a été poussée à la violence et ne lâchera plus rien face au patronat qui en veut toujours plus. Tous les jours, le même rituel de l'habillement pour travailler dans un environnement assujéti aux normes d'hygiène alimentaires (enfiler son tablier, scotch sur les manches, port de gants et de charlottes sur les cheveux...). Une solidarité importante s'installe entre les différentes collègues de travail, surtout sur les métiers à forte pénibilité.

En prison, le travail est un luxe permettant de sortir de sa cellule, rencontrer des collègues et gagner quelques euros pour améliorer son quotidien. Tout le monde ne travaille pas et il faut être productif dans un cahier des charges de qualité afin que le produit soit acceptable par le client. Les salaires sont ceux du monde carcéral, bien en-deçà du monde libre. En prison il n'y a pas de syndicat, on accepte ce qui est proposé. Travailler pour se réinsérer dans la société, tel est le message qui est véhiculé par cette activité. La surveillante en chef ne tolère pas de baisse de rendement, les fortes têtes se font « coller un rapport ». Johanna interroge l'étau administratif pénitentiaire qui se retrouve démuni devant tant de questions embarrassantes.

Une femme, doit accoucher durant sa détention et décide de s'occuper de son enfant jusqu'à ce qu'il ait atteint l'âge de 18 mois car la mère c'est elle. Il sera alors placé dans une institution et aura 8 ans lorsque sa mère sortira de prison. Elle a d'avantage confiance dans une institution, milieu qu'elle connaît mieux que celui des familles d'accueils. De toute façon, elle a coupé les ponts avec sa mère et refuse d'abandonner son enfant à la naissance. Enceinte ou pas, elle a été condamnée.

Résister, à l'enfermement dans un système, à tout accepter, au mépris, à la perte de dignité. Il faut apprendre à dire non.

Tourné en partie avec de vraies détenues comme Bella SPIGA, qui terminait de purger une peine de 8 années de détention et a participé à la mise en scène de sa propre libération, quelques mois avant la vraie libération ! Sortir c'est quitter ses amies, retourner dans un monde pour lequel on n'est pas forcément préparé, mais l'espoir de retrouver les siens aide à ne pas se laisser aller. L'espoir est la dernière chose que l'on peut perdre avant la vie.

La réalisatrice, qui se définit d'abord comme une militante, a travaillé dans cette prison sur une « activité photos » avec les détenus avant de

devenir vice-présidente de la section belge de l'Observatoire International des Prisons.

La confusion entre l'usine et la prison est flagrante et judicieusement filmée, tant ces deux mondes se ressemblent. La réalisatrice dit qu'elle a filmé un lieu que l'on ne voit pas habituellement. Ce film sur la lutte possible où que l'on se trouve, démontre que même dans un système oppresseur il est toujours possible de se battre et de dire non.

A l'usine, on pointe, on entre par une porte tournante sécurisée, on prend sa pause quand la chaîne s'arrête et on respecte un cadre bien défini. On est sanctionné lorsqu'on sort du cadre (mutation de poste, déclassement, perte d'emploi). On est comme en prison durant 8h00 ! Claudine doit faire un choix, témoigner sur ce qui a poussé Johanna à la violence et risquer la perte de la protection que le syndicat lui octroie, car témoigner c'est dénoncer l'inaction d'un appareil syndical. La solidarité à l'usine, c'est comme en prison, elle est forte, car on vit tous la même aventure !

En prison on est en cellule, on a le droit de sortir pendant la promenade et on se retrouve à l'isolement lorsqu'on transgresse les règles.

L'isolement c'est la perte de toute communication, plus de cris possibles d'une cellule à l'autre...le silence, alors qu'une prison est un lieu bruyant. La perte de la notion du temps est également un syndrome dû à l'isolement. Les solitudes ne s'additionnent pas. Chaque fouille se fait dans la nudité totale et est une humiliation. Les allers-retours entre l'usine et la prison, montrent que la solitude est également présente sur les chaînes de production, où l'organisation du travail isole les travailleurs dans leurs tâches au nom de la rentabilité. La justice condamne, la prison punit, mais n'apporte pas de réponse à la misère humaine. A l'usine ou en prison, on est dans un environnement donné, à force d'être tout le temps en contact avec d'autres personnes, on peut devenir comme eux. Il faut avoir de la force pour résister et rester soi-même. Que ce soit à l'usine ou en prison, Johanna s'est toujours battue pour les autres, souvent au détriment d'une part d'elle-même. Elle résiste, plie, craque, mais trouve toujours la force de se redresser, parfois grâce aux liens de son entourage. Lorsqu'on est seul, on ne trouve pas toujours de raison valable de se battre pour une cause. Dans la vie professionnelle ou autre, il faut savoir résister aux provocations pour ne pas céder à la violence. Au travail, on peut être poussé dans ce sens dans un but non avoué : surcharge de travail, objectifs non atteignables, pour les personnes devenues indésirables, (*CF Louise FINES*). Il s'agit de ne pas donner le bâton pour se faire battre.

On sent l'implication très forte de la cinéaste dans le film, dans sa manière de travailler au plus près des acteurs. Ce n'est pas un film qui se

regarde, c'est un film qui se vit, nous avons tous « une part de ciel » en nous, il faut avoir du courage pour aller la chercher !

« About Elly » d'Asghar FARHADI - 2009 (le 10/05/2019)

Asghar FARHADI a toujours réalisé des films en langue persane jusqu'au moment où il a remporté le prix médiateur de l'UE. Les autorités de son pays ont annulé la cérémonie organisée par quelques amis et fermé La Maison du Cinéma (l'organisme qui soutient les cinéastes et les acteurs) depuis. Il navigue en permanence entre la raison artistique et la raison d'état, avec une ligne de démarcation assez floue.

« A propos d'Elly » se passe en Iran en 2009, trente ans après la révolution islamique. Un groupe d'amis décide de passer un weekend ensemble dans une maison, louée pour l'occasion, au bord de la mer Caspienne au nord du pays. La maison prévue initialement n'est pas disponible et le groupe se retrouve dans une autre maison inoccupée, sale et un peu délabrée. Chacun y met du sien pour nettoyer, faire le ménage ! Une fille du groupe invite une amie à elle qui souhaite vivre autre chose que ce qu'elle vit actuellement avec son fiancé, avec lequel elle voudrait rompre. Cette amie part donc avec le groupe sans dire à sa famille et ses proches où elle va. Il est prévu qu'elle rencontre Ahmad un jeune du groupe qui rentre d'Allemagne où il vient de mettre fin à un 1^{er} mariage raté dont il dira : « mieux vaut une fin amère qu'une amertume sans fin ». Sepideh a organisé tout le séjour ainsi qu'une rencontre avec Ahmad pour Elly, qui, le 2^{ème} jour, se retrouve seule à surveiller les enfants sur la plage, alors que les parents sont affairés à autre chose. Surveiller le petit qui se baigne dans une mer agitée, aider une autre enfant à faire voler son cerf-volant...alors qu'elle insistait pour rentrer à Téhéran. Ses nouveaux amis lui ont caché ses affaires pour qu'elle reste. C'est là que le drame arrive, un petit garçon risque de se noyer et Elly disparaît. A-t-elle voulu sauver l'enfant et s'est noyée ou est-elle partie dans la nature pour rentrer à Téhéran ? Elle aurait également pu se noyer volontairement face à une vie devenue étouffante entre un fiancé qui ne l'intéresse plus et une rencontre arrangée qui l'opprime. La question restera ouverte jusqu'à la découverte du corps. C'est là que toute une série de mensonges s'enclenchent pour essayer de sauver l'honneur d'Elly au-prêt de sa famille et de son fiancé. Le mensonge est omniprésent à plusieurs degrés du début à la fin du film. Les mensonges de 1^{er} niveau : les mensonges courants ou de complaisance, servant souvent à sauver l'honneur en se protégeant du contrôle social. Les mensonges de 2^{ème} niveau : les mensonges vitaux, pour assurer la survie

dans un système très contraint, souvent assimilé à de la résistance ou de l'héroïsme. A la fin du film une scène montre une voiture ensablée sur la plage ainsi que le groupe d'amis qui essaye de l'en sortir dans l'affolement alors que la marée monte. Cette scène montre que plus on s'enfonce dans le mensonge et plus on a du mal à s'en sortir. Comme le dit Azar Nafisi (2009) dans ses « Mémoires captives » : *en Iran « on ment simplement pour essayer d'être heureux »*.

En Iran, la jeunesse étouffe et une scène au début du film montre les jeunes dans les voitures, sortir d'un tunnel et crier à tue-tête en roulant vers la liberté (se rebeller comme les manifestants de l'été 2009 contre l'élection frauduleuse du Président ARMADINEDJAD...). Une liberté de la femme qui reste malheureusement conditionnelle. C'est une société très éduquée qui va vers la liberté tant que tout va bien ; au premier incident les traditions liées au patriarcat refont surface et le lissage bienveillant d'une apparence moderne disparaît. « *On ne fait pas venir quelqu'un de Téhéran sans savoir qui elle est, sans rien savoir d'elle !* », « *elle m'a obligé à porter la main sur elle !* ». Face à la difficulté d'un enchaînement de situations, le puritanisme, le conformisme et le machisme reprennent leur espace. Ils auraient pu partir de Paris pour la côte d'opale ou de Hambourg pour la mer du nord, mais cela se passe en Iran et ça change beaucoup de choses. Face à la censure, la ruse du cinéaste n'impose pas son message, il laisse le spectateur se faire son interprétation. Ce n'est pas lui qui fait le « sale bout de juger », il montre simplement la réalité dans ses moindres détails comme, par exemple dans « Une séparation », un film de 2010. Les codes ne sont pas les mêmes qu'en occident. Les pauvres, la classe moyenne et les riches bénéficient d'un haut niveau culturel et ne sont démarquées que par la question financière. Tous sont éduqués et alimentés de traditions ainsi que de modernisme car ils ont les outils de communication actuels et savent ce qui se passe dans le reste du monde.

Pour Asghar FARHADI, il y a 2 façons d'aborder un problème : fuir, ou résister, se confronter à lui et le résoudre ! Chose plus facile à dire qu'à faire. Dans un système contraint, jusqu'à quel point quelqu'un peut-il rester fidèle à ses valeurs ? C'est un film qui explique les mensonges et pratiques assimilées, nécessaires à la survie dans un pays où le contrôle social est très fort. C'est dans la tempête que l'on mesure l'unité et la force d'un équipage. Dans ce cas-là, tout le monde cherche un responsable et personne ne veut être concerné. Sapideh est l'organisatrice du weekend, la meneuse du groupe, mais devient le bouc émissaire lorsqu'on découvre qu'Elly n'est pas celle que l'on croyait.

La recherche de l'identité de cette dernière oblige chaque membre du groupe d'affronter les règles qui organisent la vie amoureuse en Iran. La religion n'est jamais mentionnée mais toujours présente. Le cinéma regorge de scénarios traitant de groupe d'amis qui se retrouvent pour passer un séjour ensemble alors que des micro-événements vont bousculer les codes établis et révéler les personnalités de chacun : « les petits mouchoirs » de Guillaume CANET, en est un autre exemple.

«Stammtisch » avec Claude NOSAL (le 13/09/2019)

Un point de situation est effectué sur le dernier cycle de cinéma anthropologique et un retour est effectué sur chacun des 5 films projeté :

- « La Mirada invisible »,
- « Wihr Bergler in den Bergen sind eigentlich nicht... »,
- « La Wilaya »,
- « Une part de ciel »,
- « About Elly »,

Le lien entre chaque film est un assujettissement d'un groupe de personnes, d'une population à un système et la résistance, le management clandestin qui en découle. Mais il y a aussi la valorisation de la femme. La femme qui résiste et refuse de se soumettre. Travail sur « la théorie des moments », Remi HESS « La théorie des moments et l'homme total ». Le « Moment » en pédagogie sociale, c'est « du temps qui fait sens », qui ne s'enfuit pas, ne s'oublie pas. Du temps qu'on ne perd pas, mais que l'on retient, car il construit des liens entre les gens. Dans la vie nous sommes tous intégré dans différentes organisations, dont chacune a sa part de dissimulation et d'ignorance concerté. Un cycle de cinéma nous apprend à ne pas être formaté ou à en sortir et à prendre ses responsabilités.

Prises de notes du 3^{ème} cycle

« Après la guerre – Dopo la guerra » d'Annarita ZAMBRANO - 2018 (le 02/10/2019)

Le contexte situe l'histoire de l'Italie qui durant les 20 ans qu'ont durées les années de plomb, a essuyé environ 15000 attentats ayant tué 400 personnes et banalisée la violence, devenue presque quotidienne.

1982 les années de plombs en Italie. Prendre les armes au nom d'une cause, pour le jeune Marco, militant d'extrême gauche qui, après avoir été condamné pour meurtre avait pu fuir en France sans y être extradé sous la « Doctrine Mitterrand » (Louis JOUANNET). Il y a fait sa vie et, est le père d'une fille de 16 ans. Il est constamment sur ses gardes, comme quelqu'un qui est en fuite perpétuelle et aurait peur de se faire prendre, mais il a reconstruit sa vie après une erreur de jeunesse.

EN 2002, à Bologne dans une université, les débats sur la « Loi Travail » créaient beaucoup de turbulences sociales. Un groupe de jeunes reprend le nom du groupe terroriste de Marco 20 ans plutôt et assassine un juge. L'Italie, fait le lien avec Marco, demande son extradition à la France et, sa famille Italienne resté au pays, subit toute la pression sociale des suites de cet événement, ainsi que des événements passés. On sent tout le poids de la société, de la morale Italienne qui brime, formate la pensée et étouffe les individus. Marco refuse de retourner en Italie et décide de partir avec sa fille Viola au Nicaragua, pays qui n'extrade pas. Viola ne veut pas partir et fait tout pour que cela ne se fasse pas. Un soir, après une dispute avec son père, en jetant les passeports par la fenêtre de la voiture, elle provoque l'arrêt du véhicule et la sortie de son père pour les récupérer. Mais celui-ci se fait percuter par un chauffard et décède. Son corps sera rapatrié en Italie. Viola vivra avec ce fardeau toute sa vie, mais sa famille Italienne en sera libérée. Viola voulait obliger son père à assumer ses actes passés et finalement, a contribué à sa perte. Son père retournera en Italie, mais dans un cercueil.

La « loi du retour » : tôt ou tard il faut payer pour ce que l'on a fait, assumer ses actes. Lorsque je tue, je risque d'être tué. Il est question d'identité, le fait d'assumer ses faits. Marco se cache derrière un groupe pour justifier des actions de guerre, des actions politiques. Dans tous ces groupes politiquement positionnés dans les extrêmes, les discours sont basés sur une intelligence de « l'argumentation de la justification ». L'absence de « dits » effectue des sauts conceptuels. Il s'agit de repérer le « hors champ », la gestion de l'espace, les non-dits.

Il est également intéressant de travailler sur le cas de l'écrivaine Fred VARGAS, qui soutenait le terroriste Cesare BATTISTI, celui-ci qui longtemps après, a finalement reconnu avoir tué 2 personnes et avoir commandité 2 autres meurtres.

On peut être convaincu d'une situation à un moment donné et découvrir plus tard que l'on s'est trompé.

« La fête du feu » d'Asghar FARHADI - 2011 (le 16/10/2019)

On retrouve Asghar FARHADI avec un film qui se passe durant le nouvel an Iranien, la « fête du feu » consistant à allumer sept feux et à sauter à travers pour symboliser la fin de l'hiver puis, l'arrivée du printemps avec la nouvelle année iranienne, appelé « Norouz ». Norouz est fêté par les Perses et la diaspora à travers le monde, plus de 300 millions de personnes estimées. Cette fête trouve ses origines dans les plus anciennes traditions Irlandaises, il y a plus de 3000 ans, à l'époque de l'empire Perse. On dresse une table avec 7 objets commençant par la lettre S afin de souhaiter bonheur, santé et prospérité aux convives. En 2019 Norouz a été fêté le 20 mars.

Roohi, une femme en instance de se marier, se rend chez Mojdeh et Morteza, un couple de la classe moyenne supérieure, pour effectuer quelques heures de ménage afin de financer son futur mariage. Cette balade à moto dans les collines au nord de Téhéran pour se rendre à la ville et la chute due au tchador trop long qui se prend dans la roue arrière de la moto, repose la question sur l'obligation du port du voile en Iran.

Elle achète une robe de mariée à une amie, puis se rend devant l'immeuble de son employeur (28 logements) dont l'accès est filtré par la bonne éducation sécuritaire de ses occupants. Les résidences de la classe moyenne sont clôturées par des grilles et des accès suffisamment hauts pour dissuader un curieux de rentrer.

Le logement est en désordre, une vitre est cassée, sûrement lors d'une dispute entre Mojdeh et Morteza. Mojdeh ne va pas bien, elle se dispute avec son mari, est parano, écoute les conversations des voisins par la grille d'aération de la salle de bain et renvoie la femme de ménage. En sortant de l'immeuble, celle-ci rencontre la voisine, soupçonnée d'adultère avec le mari de Mojdeh. Mojdeh joue à la « patronne » avec Roohi et lui demande de revenir aider la concierge.

Mojdeh est suspicieuse, ce qui lui pollue une partie de sa journée, comme elle passe son temps à écouter les autres, elle n'a pas assez de temps pour mettre l'appartement en ordre ou chercher son fils à la sortie de l'école. Elle fait très vite confiance à la femme de ménage et lui confie la mission de chercher le fils à la sortie de l'école. Elle se cache sous un tchador pour aller espionner son mari à la sortie du travail et se fait battre par ce dernier qui a remarqué le manège et ne veut pas perdre la face devant ses collègues de travail.

Toute cette histoire tourne au vinaigre et la pauvre femme de ménage se retrouve au milieu d'une dispute conjugale et d'un triangle amoureux. Morteza finira par s'expliquer avec la voisine Simin qui, mettra fin à leur relation extra-conjugale.

Elle doit voir sa fille durant les fêtes, mais ne le dit pas. Il est important de s'afficher conformément à la doctrine sociétale, de faire bonne impression. On fume, on s'affiche comme virile et on garde la face. La population est sous tension en permanence, contrairement à ce qu'affiche le régime.

Les scènes du Nouvel An ont été filmées en temps réel dans la rue où l'on a l'impression d'un chaos où tout est permis. La population se sert de cette fête pour contester le régime des Mollahs qui, ne peut interdire cette tradition millénaire. L'école reste un lieu où l'on conditionne les enfants et futurs électeurs, en témoigne « un discours d'une heure sur l'enfer » ! On vit de petits arrangements, une dame a ouvert un salon de coiffure dans un logement d'une résidence, et se fait houspiller par le propriétaire pour troubles du voisinage ! Des femmes mariées viendraient s'y faire coiffer sans leur mari !!! Tout le monde joue une pièce de théâtre pour déjouer les règles sociétales et ses pièges, une femme seule est forcément suspecte. Les femmes ont en permanence, une charge mentale très forte. C'est une société où tout est régi par les hommes, l'honneur des hommes. La police politique est appelée la « chauve souris ». Tout le monde surveille tout le monde, chacun est obligé de mentir pour avoir un peu de liberté. Pour exemple, une femme s'est rasé la tête et vêtue comme un homme pour simplement pouvoir faire du vélo, ce qui est interdit, sous risque d'une peine de prison !

Le montage du scénario est complexe afin de pouvoir montrer les choses sans être censuré par les logiciels de surveillance du régime. Bien sûr, on se retrouve dans le conformisme de la société iranienne avec ses règles, ses traditions, qu'on se doit de respecter pour faire bonne figure aux yeux de tout le monde. La politique, la géopolitique et le religieux s'entremêlent. Les femmes obtiennent de plus en plus de libertés dans une société où le patriarcat est ancré dans les mémoires. Fin 2018, elles (3500 au total) ont eues le droit d'assister à un match de football (Iran – Cambodge), dans une tribune grillagée qui leur était réservée, mais non libres de leurs faits et gestes car encadrées par 150 policières, afin de les garder sous contrôle.

Dans le film, une mise en scène théâtrale transpire, issue de la formation du réalisateur. Dans le logement le jeu des couleurs est omniprésent :

Le jaune = le doute

Le rouge = l'amour

Le rose = amour timide qui n'ose pas s'afficher.

Le lien avec le film précédent réside dans le fait que l'on est persuadé de la folie de Mojdeh et de l'innocence de Morteza, alors que l'on découvre

la réalité de la relation extraconjugale à la fin >> idem à Fred VRAGAS par rapport à Cesare BATTISTI.

« Der Grüne Berg » de Fredi M.MURER - 1991 (le 06/11/2019)

C'est le 3^{ème} volet de la trilogie de Fredi M.MURER, la Suisse, pays de montagnes, de contraintes, de traditions et un exemple de démocratie participative. Le citoyen suisse vote souvent pour diverses questions. La population y est très éduquée et disciplinée, chaque Suisse est dès sa naissance, un agent de renseignement potentiel pour l'Etat. Dans ce pays, l'ordre et la discipline sont de rigueur, gare à celui qui ne respecte pas les règles, il est tout de suite, rappelé à l'ordre soit par ses compatriotes soit par les autorités. Au-delà des grandes villes, la nature est omniprésente, façonnée, entretenue. Il faut s'aventurer au-delà des chemins pour trouver du « vrai sauvage ».

Le jour où des « technocrates urbains » décident d'installer un centre de stockage de déchets nucléaires dans la vallée de l'Engelberg et plus précisément sur le mont du Wellenberg (mont d'une altitude de 1200m, situé à gauche lorsque l'on monte vers le village d'Engelberg), les agriculteurs de la région s'organisent en une association pour contrer le projet. Les paysans s'expriment simplement, librement, sans retenue. Les technocrates urbains sont venus un beau jour pour effectuer des sondages dans les roches de la montagne, sans prévenir la population, qui a simplement reçu une lettre d'information un peu plus tard. A quoi servent les conseillers communaux qui vont une à 2 fois par mois à Stanz ? On parle de déchets de moyenne et courte durée en citant par exemple le césium 137 d'une durée de vie de 30 ans. Certains se verraient expropriés de terres, transmises de générations en générations, des terres qu'ils ont mis des décennies à travailler et rendre productives pour leurs exploitations. Ils n'auraient pas le choix que de déménager ou de changer de métier en intégrant un emploi proposé dans la future usine. « *Comment répondre quand on ne comprend pas l'autre ?* ». Le Wellenberg a été choisi car il se trouve dans une commune politiquement calme, sans véritable opposition. Les acteurs de la Ste CEDRA exposent immédiatement l'appât des généreux dédommagements pour les expropriés, le développement économique de la vallée et la notion de « devoir national » très ancré dans l'inconscient collectif suisse. « C'est l'économie qui décide », cela forme 2 clans qui s'affrontent dans la commune, dont les opposants qui se voient perdre des commandes pour leur entreprise s'ils perdurent ! Les adversaires du projet se posent aussi la question, à juste raison, sur la vraie durabilité des déchets et des

risques sur le long terme, dont les exemples négatifs foisonnent (ancienne mine de sel d'Asse en Basse Saxe ; centre de stockage final de Dessel en Belgique...). Les familles posent les questions qui dérangent, « *lorsque vous injectez du poison dans votre petit doigt, il ne reste pas dans votre petit doigt !* ». La géologie opère sur un temps long et fini toujours par reprendre le cours de son activité (pressions, effondrements...).

Se promener en Suisse c'est constater que l'environnement n'est pas laissé au hasard, il est observé, étudié et des mesures sont prises afin d'éviter les catastrophes. Les habitants des montagnes participent au façonnage de ces monts pâturages et collines. Ils s'y intègrent avec la rudesse nécessaire à la survie dans un environnement difficile. Les décisions sont prises par des personnes qui ne vivent pas là où les paysans survivent toute l'année en développant une « construction des savoirs » spécifique. Les femmes paysannes sont particulièrement à l'ouvrage dans les travaux de la ferme et très présentes dans les interviews, car elles s'inquiètent beaucoup pour leurs enfants. Les habitants sont pris pour des imbéciles par des discours de persuasion de masse, opérants avec une progression lente et sournoise et des réponses de contournements. Les termes choisis sont très techniques et élitistes afin de ne pas être compris par ces simples paysans ! Ses derniers sont persuadés qu'une fois le projet lancé, d'autres déchets d'une durée plus longue arriveront dans cet endroit et représenteront un danger pour les habitants de la vallée. Un fermier du haut du Wellenberg pose la question de l'accès à l'eau et des sources qui risquent d'être dérangées. Le parallèle peut être fait avec les techniques de manipulation de masse qu'utilisent les conseillers en relations publiques (Edward Bernays dans « propaganda »).

Fredi MURER est né à Beckenried, au bord du lac des quatre cantons et a grandi à Altdorf, dans le canton d'Uri (un canton à très forte identité Suisse avec le canton de Schwyz !). Il est considéré comme un trésor national ! Beckenried est un lieu que je connais bien pour y avoir plongé durant de longues années et y avoir effectués des séjours en alpinismes : on ne leurs racontent pas d'histoires ... preuve est que le 13 février 2011, les résidents du Nidwald ont votés contre le projet de stockage au Wellenberg (avec 11 602 voix contre et 2948 pour).

«Un havre de paix» de Yona ROSENKIER - 2019 (le 27/11/2019)

L'histoire se passe en Israël dans un kibboutz, sorte de ferme-village où les habitants vivent selon les principes socialistes collectivistes. Donc, le

fruit du labeur de tous est partagé selon des règles égalitaires qui touchent tous les membres de cette communauté (les premiers ont été créés vers 1910 par des juifs russes qui se sont installés en Palestine). C'est une forme de démocratie participative directe. Pour mémoire, l'expérience du kibboutz de Pardailhan prêt de Béziers, n'aura duré que 3 années.

Trois frères s'étant perdu de vue, se retrouvent pour l'enterrement de leur père. Itaï, le plus âgé et plutôt militariste, est resté dans le kibboutz et y a fait sa vie. Yoav, le moyen, a fui le kibboutz en allant vivre à Tel Aviv (site très touristique) et y exerce un métier d'assistant vétérinaire. Reste Avishaï, le plus jeune, qui rentre d'une période de service militaire et doit, 2 jours plus tard s'en aller pour la frontière Libanaise où un conflit a éclaté. Le service militaire d'une durée de 2 ans et 8 mois, est obligatoire en Israël et fait partie de la culture du pays au même titre que la défense des frontières, la vie au quotidien avec les armes à feu. Itaï veut entraîner Avishaï pour l'aguerrir aux combats armés, alors que Yoav souhaite l'emmener avec lui à Tel Aviv pour qu'il découvre autre chose que la guerre. Les 3 frères se disputent autour de cette différence de perception de l'avenir. Il est question de loyauté et de virilité, car le père avait rédigé un testament dans lequel il souhaitait que ses fils déposent sa main dans une grotte sous-marine dont l'accès se fait uniquement en apnée par un long tunnel. Ce « devoir de loyauté invisible » fait partie de la pression sociale Israélienne qui transmet de génération en génération des valeurs de courage, de puissance, de soldats virils qui ne connaissent pas la peur et n'avouent pas leurs blessures. Les enfants sont immergés dans le culte de la virilité, ce qui génère de la violence et plus tard de la violence conjugale (il y en a beaucoup en Israël). Les trois frères se retrouvent dans une séance d'entraînement au Paintball afin d'endurcir le plus jeune. Des règlements de compte quant à des blessures d'enfance apparaissent. Des questions se posent sur la probabilité de revenir en bonne santé, d'être blessé ou de se faire tuer. En cas de fragilité, l'individu a le droit à des quolibets de tout l'entourage. La réalité de la guerre est loin de l'héroïsme décrit dans les films américains ou la fragilité des combattants est occultée. Le seul moyen d'évasion reste la dérision et les blagues en tous genres.

Les séances d'entraînement au combat urbain et périurbain par le paintball, traduisent une accoutumance à la violence et la guerre. Dans ce pays, tous les deux ans un conflit éclate, maintient la pression sur les populations tout en justifiant le maintien d'une stratégie de défense et de dissuasion permanente qui divise le pays. Les ultras orthodoxes ne font pas les 32 mois de service militaire, ce qui crée un sentiment d'injustice.

Le kibboutz est clôturé avec des barbelés, des tours de garde sont effectués de jour comme de nuit à tour de rôle par les résidents. Ils portent pratiquement tous une arme, vivent avec, dorment avec ; le quotidien est rythmé par les sirènes d'alertes et la hantise de se mettre à l'abri en attendant que l'explosion soit passée. Ensuite on sur-joue le fait d'être vivant en se lâchant dans les soirées alcoolisées, en dansant sur de la musique de boîte de nuit. A la fin, Yoav brisera le bras d'Avishaï pour le sauver de la guerre.... L'humain est ambigu et ambivalent, rien n'est jamais tout blanc ou tout noir.

«My sweet pepper land» de Hiner SALEEM - 2014 (le 11/12/2019)

L'histoire se joue dans la zone dite du Kurdistan, aux confins de la Turquie, l'Iran, l'Irak et la Syrie. Le peuple kurde, se bat depuis un siècle pour un pays. Allié aux occidentaux dans la lutte contre DAESH, ce peuple a été lâché par les américains lorsque Donald TRUMP a décidé de retirer ses troupes. Depuis, la Turquie leur mène la vie dure. C'est un pays en ruines, en phase de reconstruction, qui n'a pas de prison pour punir ses condamnés et s'oblige à les exécuter par pendaison en cas de prononciation de peine de mort.

Baran est un commandant de police, incorruptible qui a fait ses preuves sur plusieurs dossiers et pour le remercier, son hiérarchique lui propose de retourner chez lui. Mais, rapidement, il n'en peut plus du harcèlement de sa mère qui ne pense qu'à le marier. Baran demande à retourner en mission. Il sera muté dans un village frontalier du Kurdistan, où le gouvernement n'arrive pas à faire appliquer la loi, du fait de la présence d'un seigneur local, Aziz ADA, qui fait régner la terreur et ses propres lois. Cette région perdue dans les montagnes n'est pas accessible en voiture mais uniquement à pied ou à cheval.

Sur le chemin, il rencontre une jeune institutrice qui a des idées progressistes mais se heurte à l'archaïsme du traditionalisme. Cette institutrice doit avoir l'accord du conseil de famille pour pouvoir partir toute seule car elle n'est pas mariée ! En arrivant au village, il n'y aura pas de chambre disponible à l'hôtel pour elle, les clés de l'école ont été changées par le concierge pour qu'elle ne puisse plus y aller sans autorisation de ce dernier, qui est à la botte du seigneur local. Elle aide les combattantes Kurdes en leur fournissant de la nourriture et des médicaments. « *Il faut se battre pour gagner sa liberté* ». Les combattantes Kurdes sont très courageuses, elles se battent pour leur liberté dans un pays où la sexualité de la femme ne lui appartient pas mais est régie par l'archaïsme des hommes ! L'archaïsme est contraire à

l'éducation et à l'apprentissage où l'on apprend à penser. Ce village ne veut pas d'une institutrice ni d'une femme sans mari, elle risquerait de transmettre des idées de liberté aux enfants et aux autres femmes ! Elle est libre de pouvoir jouer de son handpan ou bon lui semble.

Aziz ADA et ses hommes de main, trafiquent toutes sortes de marchandises, dont des médicaments, une denrée rare, utilisée pour soudoyer les plus faibles. Il n'y a rien de pire que de ne pas pouvoir soigner un membre de sa famille. Le concierge de l'école fait partie de ces personnes tiraillées entre loyauté et trahison, car son fils est malade et nécessite des soins que son père ne peut lui offrir sans l'aide d'Aziz ADA et de ses hommes de main. Ils se sont débarrassés des derniers commandants qui devenaient gênant. Ils répandent des fausses informations concernant des relations entre 2 personnes non mariées, ce qui est contraire à la morale. La justice est clémente avec les trafiquants mais rappelle les obligations par rapport à la morale ! Les lois ancestrales prennent le dessus sur la loi du pays.

Aziz ADA ira jusqu'à faire diffuser des rumeurs à la famille de Govend afin que ses frères la ramènent chez elle. Elle refusera un mariage arrangé dans son village avec quelqu'un qu'elle n'a pas choisi : « *si vous m'obligez à venir avec vous, vous ne valez pas mieux que les occupants, on dirait des soldats de Saddam !* ». A force de résistance, elle gagnera sa liberté par rapport à l'emprise de sa famille !

Hiner SAALEM a réalisé ce film à la façon d'un « eastern », un western à l'est, avec beaucoup d'humour (la politesse du désespoir) ! Tous les ingrédients du western à la Clin Eastwood y sont présents : des hors la loi, un shérif incorruptible, la vengeance, la justice qui triomphe à la fin.

Méthodologie organisationnelle et progression

Méthodologie :

Calibrage et ajustement du sujet de thèse.

Recension des écrits.

Rédaction d'un récit de vie professionnel.

Collecte d'informations de terrain par observations et interviews.

Tenue d'un journal de recherches selon la méthode analytiques des trois colonnes.

Participation à plusieurs cycles de cinémas anthropologiques.

Rencontres régulières avec le Directeur de Thèse pour échanger et réajuster les travaux.

Veille règlementaire / loi de finance 2018, devenue Loi ELAN.
Lecture d'ouvrages et rédaction de fiches de lectures.

Organisation : Rencontres avec le Directeur de thèse

2016

Plusieurs rencontres afin de définir le sujet de thèse, le calibrer, discuter des limites, ajuster la problématique, définir les ouvrages majeurs à lire, convenir d'un programme de travail sur quatre ans.

2017

Plusieurs rencontres ont eu lieu durant l'année 2017 afin de cadrer l'écriture du récit de vie professionnelle, puis travailler sur les lectures à étudier et commenter.

2018

Plusieurs rencontres afin de faire un point de situation sur l'avancement des travaux et préparer le travail pour le passage devant le comité de suivi individuel de thèse.

15/06/2018

Retour sur le comité de thèse du 6 juin :

- Point sur l'avancement des travaux
- Peut-on ou non envoyer le Récit de vie professionnelle aux 2 membres du jury ? Oui, sous condition de confidentialité...

Découverte et travail autour de John DEWEY, philosophe du pragmatisme et grand penseur du 19^{ème} et 20^{ème} siècle.

Ce sera l'auteur de référence de l'année scolaire. Discussion autour de son œuvre majeur : « Logique, la théorie de l'enquête ».

Discussion autour de « Expérience et nature ».

Le choix est porté sur « Introduction à John DEWEY » de Joëlle ZASK : à commander et à lire.

20/07/2018

Discussion autour de l'article de GLOTTOPOL : « lorsque les représentations sociologiques redessinent la ville. La mise en mots de la mobilité socio-spatiale » de Souheila HEDID. Réalisation d'une enquête de terrain.

Etude des comportements, modes de vie et façons de parler des habitants d'un bidonville du quartier Emir Abdelkader (suppression massive) de

Constantine, et relogé dans un quartier tout neuf (Ali Mendjli). Notion de « frontière interne » et de « frontière externe ». Le langage est un facteur important d'insertion. L'apprentissage du Français est un facteur d'ascension sociale.

Travail / la pratique réflexive de mise en perspective d'un problème donné.

Approche du concept d'anthropologie empirique. Approche anthropographique.

Il s'agit de choisir 3 profils :

- Un contrôleur, raconter l'histoire de la Proximité.
- Une famille, présentant un parcours résidentiel au sein de PHCA.
- Un élément extérieur, pour entrecroiser les différentes formes d'organisation.

Proposition de travailler avec une liseuse en ce qui concerne les ouvrages à lire : plusieurs livres à disposition et surlignage des passages importants avec un regroupement possible afin de gagner du temps pour rédiger la fiche de lecture.

Pour chaque cas, il y aura un récit sur :

- la vie comme locataire, la vie privée,
- la vie professionnelle
- des photographies, retraçant différents parcours, illustrant des endroits qui ont marqués le personnage.

19/10/2018

Visionnage de plusieurs courts-métrages :

Jacqueline VEUVE – Ethnologue

- a) « La vie est un cadeau » raconte, dans les années 1970, l'histoire d'Angèle STALDER, 64 ans, présentant un handicap de mobilité. Plus jeune, elle avait fait le choix de rester célibataire pour s'occuper de sa mère, qui présentait des troubles psychiatriques. Elle a travaillé 17 ans chez « Chocolats Villard », jusqu'au jour où une maladie osseuse l'a rendue inapte au travail en usine. Depuis, elle travaille chez elle, effectue des petits travaux de couture et d'aide à la rédaction de documents administratifs (impôts, droits du travail ...). Son handicap lui a fait développer un tas de petites astuces pour se débrouiller dans la vie de tous les jours en se déplaçant le moins possible. Elle a organisé son appartement de sorte qu'un maximum de choses soit à portée de mains et à pouvoir attraper des objets plus éloignés un avec une pince ramasse-objets. Elle est seule, mais pas du tout isolée, elle rencontre du monde tous les jours.

Il s'agit de « portraits lents », on filme la personne dans son environnement, dans les actions de sa vie quotidienne. Pour tout locataire, il y a une partie invisible, le soir, le WE, ce qui se passe dans le logement. La caméra ne filme pas ce qui ne se voit pas, c'est de l'anthropologie bienveillante, qui ne cherche pas à piéger les personnes que l'on filme.

b) Jacqueline VEUVE – Cinéaste, en Suisse.

Elle filme les différents métiers qu'elle rencontre, la guerre, les camps de réfugiés. Elle a réalisé un film qui raconte l'histoire du service militaire Suisse « L'hommes des casernes », qui est devenu un best-seller en Suisse. Elle se considère comme héritière de Jean ROUCHE, avec qui elle avait travaillé. Elle préfère filmer des « gens ordinaires » que des comédiens. Un film est une œuvre collective, avec un travail en amont, permettant de préparer les prises de vue en directe : « *quand on filme un métier, il n'y a pas de seconde prise, ce sont des gestes précis, uniques...* ».

c) Une enseignante de l'université de Lausanne ayant enseigné aux Etats Unis, raconte qu'elle enseigne le Français, mais que cette langue commençait à ne plus être à la mode (en 1974) et à être détrônée par le Chinois. Ensuite, elle explique comment elle s'est mise à pratiquer et à enseigner le karaté à une époque où cela était un sport essentiellement pratiqué par des hommes. Les années 70 c'est aussi la libération de la femme, le féminisme... C'est une femme qui a su s'imposer dans un monde très masculin. Elle a tout simplement décidé de raconter « la vie » qu'elle observe.

16/11/2018

Point de situation sur le problème d'espionnage interne avéré à PHCA et les conséquences organisationnelles qui peuvent en découler.

Point complet sur le journal de recherches et des réajustements nécessaires.

Discussion concernant le livre « L'immeuble Yacoubian » d'Alaa EL ASWANY : dans le parc de PHCA, choisir un immeuble qui ressemble à « L'immeuble Yacoubian » par sa diversité, reflétant la population de PHCA. En obtenir des photos, les plans, les statistiques / l'occupation sociale, l'occupation spatiale (T1 T2 T3...), le nombre de familles y habitant depuis longtemps...

Le choix peut se porter sur le 1 rue de Madrid & le 1 rue d'Amsterdam, deux tours de 96 logements chacune, situés l'une à côté de l'autre, mais ne fonctionnant pas de la même façon.

Raconter l'histoire de la Cité de France, en pleine mutation des suites à l'arrivée de plusieurs familles de Florimont, quartier en démolition.

Utilisation de QWANT moteur de recherche français en lieu et place de GOOGLE pour des raisons de traçabilité et d'éthique, discussion sur le pouvoir des GAFAM & les BATX.

2019

Plusieurs échanges de courriels pour ajuster la rédaction du journal de recherches et l'outil d'analyse sur trois colonnes.

11/03/2019

Point de situation rapide sur la construction du journal de recherches à l'issue de la séance de cinéma anthropologique.

09/04/2019

Travail sur la reconfiguration des titres et des plans des 2 thèses qui doivent être complémentaires. Thème de fond : « la sécurité et la tranquillité résidentielle ».

- Une partie commune : l'histoire de PHCA
- Une partie « stratégique » faite par DD
- Une partie « opérationnelle » faite par MM

Travail sur les sites dits « complexes », notion de responsabilité de l'employeur par rapport au personnel qui y travaille ; la qualité de service qui englobe : la sécurité, l'hygiène, les réparations, le DSU. Cela implique un bricolage constant et un développement habile de compétences dans un milieu à fortes contraintes.

- Conception des bâtiments
- Occupation des logements

Fournir l'histoire des QPV ou sites sensibles, les plans.

Face à un collectif défaillant, des individus résistent et s'adaptent en permanence.

Travail sur les grandes lignes du plan prévisionnel :

- Histoire du logement social.
- Histoire de PHCA.
- Histoire de la Gestion Urbaine de Proximité.
- Traduction opérationnelle des décisions prises en CODIR.
- Evolution en mode « adaptation permanente » dans une organisation défaillante.

12/04/2019

Travail / les dissonances cognitives entre les décisions et la réalité du terrain. Les « savoirs d'expérience » qui obligent des individus à « bricoler » dans une organisation sclérosée. Discussion autour du raccourcissement du titre de la thèse pour suite à plusieurs options : « *L'habitus de voisinage en zone de marnage interculturelle à l'épreuve de la prise en compte de la tranquillité et de la sécurité résidentielle dans une ville de moyenne importance* ». A revoir et à ajuster. Ne pas oublier la notion de « géométrie fractale » : toute la thèse est contenue dans le titre.

24/04/2019

Travail sur un article de Jack KATZ sur Arlene DANIELS : à une époque, membre important de l'université de Northwestern, qui pratiquait aussi une forme d'interactionnisme. Elle éditait le journal « Social Problems » qui prévoyait un numéro spécial pour son 25e anniversaire. Elle a écrit un article concernant la couverture d'une certaine forme de déviance dans les organisations. La dissimulation de faits et d'événements contribue à façonner une identité et une unité collective. Ceux qui savent se tiennent et contribuent à la dissimulation afin de préserver leurs acquis. Ceux qui perçoivent des signaux faibles ou non laissent faire et participent de fait à cette ignorance concertée, qui est une forme de corruption dans les organisations. L'art de la dissimulation est le premier travail de toute organisation !

L'exemple de « l'affaire Madoff » est édifiant sur le sujet : tant que tout le monde engrangeait de belles sommes d'argent, personne ne cherchait à savoir comment Bernard Madoff faisait et tout le monde criait au loup lorsque le système de montage à la « pyramide de Ponzi » s'est effondré.

Un livre intéressant sur le sujet : GÉOGRAPHIES POLICIÈRES « **Ignorance concertée et propagande ennemie** » de Louise Fines. Un livre géopolitique : « pour exister, la démocratie repose sur un potentiel important de violences, d'arrestations musclées, de meurtres autorisés, de recours à la torture, de la part même de ceux qui sont investis d'une mission sécuritaire et de protection publique ».

26/04/2019

Définition des éléments à intégrer dans le rapport pour le CSI du 23 mai 2019.

Travail sur le retro planning pour pouvoir soutenir en décembre 2020 :

- Fin de la rédaction de la thèse pour mi-juin
- Impression des tapuscrits pour le 15 septembre.

Décryptage de la notion de « dissimulation » et d'« ignorance concertée » dans l'organisation PHCA.

30/04/2019 au Biopôle

Travail sur la notion de « manière de voir », à intégrer dans la thèse et le titre.

Les « manières de voir » dans une organisation, recherches sur la déviance.

La fabrication de la prise visuelle et le bricolage méthodologique.

Travail sur la notion « Les acteurs dans les QPV finissent par ressembler aux stéréotypes que l'on en fait ».

Théorie sur la discrimination : étiquetage, stéréotype, concept de stigmaté.

10/05/2019

Découverte des travaux de l'anthropologue Charles GOODWIN.

Le terme de « prise » renvoie aux travaux de Bessy et Chateauraynaud (1995, 1993) ; travaux repris notamment par Soler (2011) qui introduit le terme de « prise visuelle » :

« L'hypothèse que le travail repose sur la capacité ou l'incapacité des acteurs organisationnels de terrain à « voir » et « faire voir » des indices pertinents afin de pouvoir produire des connaissances relatives à la doctrine de l'organisation en matière de sécurité et de tranquillité résidentielle. Explications sur le fait que ces acteurs de terrain sont engagés dans un travail de fabrication de « prises (et déprises) visuelles » qui leur permettent de construire une « manière de voir partagée » et de produire un jugement parfois en contradiction avec celui de la Direction. La constitution d'une « manière de voir organisationnelle » repose sur un travail de fabrication de prises (et déprises) visuelles reliant ou opposant les acteurs organisationnels ».

21/05/2019

Citation de **Platon** : « *la tâche entière est dans le commencement* ».

Georges DEVREUX : « *lorsqu'une théorie ne marche plus, je passe à une autre ; et lorsque je n'en trouve pas, je m'en bricole une* », au sens noble du terme. Ajustement des plans et des photos. Assembler plusieurs parties d'origine différentes, modifier, ajuster...

Travail sur le concept de **Jack KATZ**, concernant « la dissimulation » dans les organisations, comment l'intégrer.

Asymétrie entre une Direction importante et la Direction Générale. Repérer les manières de voir antagonistes, les comportements organisationnels.

Il s'agira d'un récit narratif ethnographique.

Travail de préparation pour le passage devant le CSI (comité de suivi individuel) le 23 mai.

05/07/2019

Point sur le passage devant le comité de thèse le 23 mai : effectué sans aucun problème en 20 minutes sur les 30 attribuées ! Travail de recherches et d'analyse reconnu par les deux membres du jury.

Travail sur la méthode AMCP et la construction de la thèse. Elaboration du concentré, du plan précis de la thèse en travaillant par section et chapitres. Chaque chapitre doit être exclusif, le tout doit être exhaustif. Dans chaque chapitre, je dis ce que je vais dire, je le dis, je dis que je l'ai dit et j'annonce le chapitre suivant. Je construis l'abstract de chaque chapitre.

09/08/2019

Mise au point avant les congés du mois d'août.

Ajustement du plan et explications de l'arbre structurel.

La question de base, le fil conducteur : « la tranquillité résidentielle », un dû par le bailleur au locataire ; en passant par la qualité de service, le travail avec les forces de l'ordre et la justice, la construction des savoirs et les ajustements permanents des personnels de terrain, compensation des défaillances d'autres services (EDLE, Maintenance, Recouvrement...).

Pour octobre : il faut construire l'arbre structurel et le recueil des abstracts. Intro >> plan >> conclusion ; question principale. Démarrer la rédaction du tapuscrit.

13/09/2019

Point rapide de l'avancement des travaux de rédaction lors du Stammtisch. Transmission de la dernière version du recueil des abstracts.

25/10/2019

Point de situation sur le plan et le recueil des abstracts. Travail sur l'élaboration de l'arbre structurel selon la méthode : problématique sous forme de question >> développement >> problématique sous forme de réponse. Ajustement du plan :

- 1 - Logement social (historique + loi Elan)
- 2 - PHCA (+ HHA, Néolia, HCA, Domial...)
- 3 - Habitus (environnement, Bourdieu...)
- 4 - Zone de marnage (130 nationalités différentes, répartition, zones immeubles communautaires...)
- 5 - Tranquillité résidentielle, zones d'intranquillité, pour ce chapitre : 3 niveaux : vie entre communautés, occupation illégale, trafics de stupps >> zones, territoires, tolérances, travail de PHCA / tranquillité résidentielle.

- 6 - Travail de la GUP en transversal avec : la GL, le Développ, la Maintenance réparations, les Charges, la compta, les EDL...
- 7 - Conflits dans les « manières de voir », salarier-locataires, politique-réalités du terrain.
- 8 - MM : concordances des « manières de voir »
- 9 - Absence de théorisation de la pratique, le terrain doit dicter les choix par une remonté d'informations prise en compte.
- 10 - Dysfonctionnements organisationnels = une « manière de voir globale ».

Clarifier la notion d'« habitus » selon Pierre BOURDIEU.

Ajustement de l'arbre structurel sur Drive IO, tout part du titre (la racine qui irrigue), rajout des « manières de voir ».

Une thèse, ce sont des hypothèses de travail :

- Le descriptif : ce qui ne marche pas.
- L'interprétatif : pourquoi, théorie.
- Les proportions : devenir différent, solutions, pistes de réconciliation, jeu à sommes non-nulles.

Avril 2020

A la suite de plusieurs échanges de courriels durant les semaines et mois précédents, mais aussi au confinement dû au Coronavirus : point de situation sur l'avancement des travaux d'écriture. Le plan est bon, il faut enrichir l'existant par des apports du journal de recherches ; mettre à jour la bibliographie. Echanges par courriels.

Mai 2020

Point téléphonique le 9 à la suite de l'envoi régulier de documents par courriel : travail sur l'introduction (recherche de logique : la placer au bon endroit avec les numéros de paragraphes sur un format paysage en 2 colonnes), la co-construction de la conclusion (sens inverse) et la structure. Ajuster les abstracts en fonction de l'évolution du plan : 15 lignes par chapitre.

Contexte général du logement social, le bailleur, l'organisation, la GUP.

Juin 2020

Travail sur les compléments à apporter au mémoire de thèse, refonte du recueil des abstracts, affinage de l'introduction, de la conclusion et des pages de remerciements ainsi que de dédicace.

Juillet 2020

Intégration des photos, apports d'informations complémentaires sur certains chapitres, poursuite de la rédaction des abstracts.

Point de situation avec Claude NOSAL : réajustement nécessaire des introductions, conclusion, abstracts et positions de certains chapitres.

Aout 2020

Travail sur les introductions, conclusion, abstracts. Impression d'un premier tapuscrit, livraison et échanges.

Septembre 2020

Derniers ajustements sur le tapuscrit, travail sur la mise en forme avant impression et livraison.

Octobre 2020

Finalisation du tapuscrit.

Documents techniques

Plan du patrimoine de PHCA

92 % du patrimoine de PHCA est situé sur la commune du chef-lieu de la communauté d'agglomération une situation assez rare pour un office public de l'habitat, permettant à cet organisme de fonctionner de façon centralisée.



Le quartier Europe (QPPV ceinturé de rouge) composé essentiellement des groupes 22 et 19.

Du côté droit la « Cité Jardin » groupe 2 ;

Plus loin le 4 rue du « Cardinal Mercier », groupe 111 mis en service en 2002. Une ancienne maison de maître rénovée et complétée par une construction neuve.

Le quartier Europe - Schweitzer à la fin des années 90



Le quartier Europe



Le quartier Europe s'étend du côté ouest sur le quartier des 390 logements répartis en 38 entrées dans les rues de Copenhague, Budapest, Varsovie, Oslo, Athènes et Belgrade ; puis atteint la limite du QPPV avec les immeubles de la rue de Vienne et Amsterdam.

Il se poursuit au nord par le Village Alsacien les 2 tours de 96 logements chacune au 1 rue d'Amsterdam et 1 rue de Madrid, le siège social et les bâtiments de la rue du Luxembourg et Prague.



A l'Est de Colmar, du côté gauche, le 4 rue d'Illhaeusern occupé principalement par des personnes âgées, les 2 ensembles de la « Cité Kuhlmann », petite cité ouvrière située dans le quartier St Léon.

En bas, les 4 immeubles de la rue du Ladhof ;

A droite la rue du Noyer et les pavillons accolés de la rue de la Soie.

Exemple d'un courrier de locataire

Colmar, Le 27.09.2020



Information entrée 3 rue de Genève

68000 COLMAR
il faut demander un
renforcement des contrôles
de police. Di en ds
suis sous ds
le dossier.

Au nom de tous les locataires, nous constatons une immense dégradation dans le hall par des jeunes qui viennent en masse squatter, fumer, manger, dealer ... etc. Mise hors service de l'ascenseur, destruction des spots et caméra de surveillance .. etc. Vous avons fait appel à la police à plusieurs reprises mais en vain. Cette situation est devenue invivable c'est pour cette raison qu'on se tourne vers vous afin de trouver une solution à ce grand problème. Merci d'avance.

 Nadim
 HAMIMI 
 BAIGORA VLBER  VLBER
 ANGLA 
 DOMOVIC 

 Mustafaoui Beara
 Beara
 AL RESMI AHMED 
 LAOUIC  LAOUIC
 BOUMER  BOUMER

Voici les signatures de tout les locataires de cette entrée.

Un courrier ayant suscité des échanges téléphoniques avec la n°2 du commissariat et le responsable de la PSQ, pour aboutir dès le lendemain, à un renforcement des patrouilles dans ce secteur suite à de nombreuses dégradations commises dans les partie communes de l'immeuble (faux plafond arrachés, ascenseur bloqué, souillures diverses).

Fiche de saisie dans l'événementiel « Plaintes et Réclamations » gérées par le service « conciliation ».

Les plaintes et réclamations concernant chaque client sont notées dans la partie dédié du progiciel de gestion afin d'en conserver l'historique et de pouvoir justifier toute l'aboutissement ou le refus de toute demande de sa part.

POLE HABITAT

Client n° 81236

Madame MULLER MARIE-JOSEE

Lot : 01 0712 01 0051 01

Adresse : 1 RUE DE SCHONGAU

Date Entrée : 01/06/1987

68000 COLMAR

Date Sortie : .

Etage : 00 Pièce : T4 Porte n° 0051 Solde -567,95

PLR Plaintes/Réclamation

N°	Date	Type	Historique des évènements
	07/09/2015	Autres	7 décembre 2015 PW
	06/05/2015	Autres	Voisine Mme LOCHERT Marlyse signale qu'hier dimanche matin, elle a constaté la présence d'une bouteille (en plastique) de lait tombée éclatée devant l'immeuble. Ignore qui a fait cela. A 14 H, le fils de Mme MULLER, YANNICK a sonné à sa porte pour l'accuser d'être responsable de ce jet, ce qu'elle a bien sûr nié. Celui-ci l'a alors grossièrement insultée comme à son habitude de 'pute, salope'. La requérante qui le craint n'a rien dit.
	22/04/2015	Avertissement (écrit)	Plus tard dans l'après-midi, la requérante a constaté que la partie extérieure de sa porte de logement était complètement éclaboussée suite projection d'une bouteille de lait... A nettoyé la saleté. M'informe de la situation en souhaitant que je n'intervienne pas chez MULLER Yannick qu'elle craint fortement. M'informe également qu'il y a qlques mois, la police est intervenue en force dans son logement après avoir enfoncé les portes.
	21/04/2015	Autres	6 mai 2015 PW
	18/09/2013	Hygiène	Passage sur place. L'emplacement du barbecue a été nettoyé, ne restent sur place que les pierres et qlques cendres. Pas de traces récentes d'utilisation...
	18/09/2013	Autres	22 avril 2015 PW
	17/09/2013	Autres	Mathieu MEHR est intervenu cet après-midi. Présence du fils MULLER Yannick accompagné par une dizaine de copains qui faisaient un barbecue derrière l'immeuble, effectivement directement sur le sol où a été pratiqué un trou pour mettre le bois. Paraissent étonnés de l'interdiction de faire un tel barbecue, et selon leurs dires 'le maire les a autorisés'. Après explications, ont promis de ne plus faire cela et de démonter leur installation.
	12/09/2013	Dégradations	21 avril 2015 PW
	01/12/2011	Autres	En raison du comportement sournois de la famille MULLER à mon rencontre, j'informe Mathieu MEHR de cette situation aux fins d'étude d'une autre forme de contact avec ces personnes.
	28/11/2011	Avertissement (écrit)	21 avril 2015 PW
	09/11/2011	Autres	Voisine 6ème étage Mme MULLER Henriette (concubine M. BOTTIN Francesco) signale que les fils de Mme MULLER et leurs copains font régulièrement du barbecue dans un trou creusé à l'arrière de l'immeuble, près des jardins. Enfument le quartier car utilisent du bois comme combustible, et causent nuisances sonores car discutent fortement assis sur des bancs.
	09/11/2011	Autres	18 septembre 2013 PW
	07/11/2011	Avertissement (écrit)	Passage au domicile ce jour vers 10 H 30. Mme m'ouvre la porte et me fait entrer. Je l'informe des plaintes du voisinage concernant le fait que ses enfants squattent les parties communes avec d'autres individus qui perturbent la vie de l'immeuble. A ce moment surgi son fils MULLER Yannick, qui marche avec des béquilles. Se met immédiatement à hurler qu'il veut porter plainte contre moi car je viens encore une fois faire des reproches injustifiés car personne de sa famille ne squatte. Comme il devient menaçant, je décide de quitter le logement, mais il se place alors devant la
	29/03/2011	Autres	
	29/03/2011	Autres	
	29/03/2011	Autres	
	28/03/2011	Autres	
	27/07/2009	Enquête	
	27/07/2009	Enquête	
	27/07/2009	Conflit de voisinage	
	11/08/2008	Autres	
	11/08/2008	Autres	
	11/08/2008	Autres	
	31/07/2008	Autres	
	29/07/2008	Autres	
		Conflit de voisinage	
		Autres	
		Conflit de voisinage	

Fiche de saisie dans l'événementiel « Proximité » géré par le Département G.U.P

Le département de la Gestion Urbaine de Proximité bénéficie également dans le progiciel de gestion client, d'un volet dédié à son action afin de conserver une vue sur les événements liés à la vie dans les parties communes (contrôles de nettoyage, dépôts d'objets encombrants, stationnements abusifs, conciliation de premier niveau, rappels au règlement...). Cela permet également de répondre à tout locataire nous contactant pour se plaindre d'un voisin irrespectueux des règles de vie en habitat collectif.

POLE HABITAT

Client n° **81236**

Madame MULLER MARIE-JOSEE	Lot : 01 0712 01 0051 01
----------------------------------	---------------------------------

Adresse : 1 RUE DE SCHONGAU

Date Entrée : 01/06/1987

Date Sortie : .

68000 COLMAR

Etage : 00 Pièce : T4 Porte n° 0051 Solde -567,95

PXM PROXIMITE

N°	Date	Type	Historique des évènements
	06/02/2017 19/06/2015	Agression verbale ou physique Squatt	030217/M. MEHR : Agression verbale avec menaces. vendredi a-m à 14h45 je me suis rendu au 1 rue de Schongau avec Mme BUCHHOLZ pour effectuer un contrôle des sous-sols. au moment ou je vérifiais l'état du système de fermeture de la porte d'accès au caves, M.MULLER YANNICK est sorti furieux de son logement et a commencé à m'insulter. Il a dit que nous étions des bouffons, que nous ne faisons rien et que nous étions responsable du vol de son scooter car la porte d'entrée immeuble ne ferme plus. Lorsque j'ai tenté de lui répondre, il m'a dit de 'la fermer' sionon il allait me giffler, il m'a traité de 'sale blanc' 'gros bouffon' et m'a dit de dégager de façon très agressive. Deux de ses copains sont sorti du logement acompagnés d'un nuage de fumée. Je précise que la porte d'accès au sous-sol par l'exterieur et par la cage d'escalier fermaient bien à clé. 180615 info de A.BEN : regroupement de jeunes devant et derière le bâtiment (barbecue, réparation de scooter, squatt dans les caves...). D'après le préposé, Yannick MULLER ne trainerait plus avec eux depuis plusieurs semaines. mais ces jeunes ont pris l'habitude de se retrouver aux alentours des jardins partagés.

La crise de la COVID 19 d'un point de vue juridique

La situation juridique à la suite de l'épidémie de Coronavirus évolue de semaine en semaine. Toute une palette de textes, décrets, ordonnances, circulaires, arrêtés, décisions, guides et autres consignes sont diffusés et adaptés en permanence. Ils concernent toutes les faces du métier de bailleur social. En voici quelques exemples qui nous sont communiqués par l'USH (mai 2020).

(Source : Union Sociale pour l'Habitat – Direction juridique)

Valérie VENUSE

Responsable documentation et veille juridique

Direction juridique et fiscale

Tél. : 01.45.75.78.60

LOI D'URGENCE COVID-19

[Orientations](#) de la Commission européenne sur l'utilisation des marchés publics dans la situation d'urgence liée à la crise de la COVID-19 (JOUE 01.04.2020).

[Décret n° 2020-419 du 10 avril 2020](#) relatif aux modalités de consultation des instances représentatives du personnel pendant la période de l'état d'urgence sanitaire (JO 11.04.2020).

[Décret n° 2020-418 du 10 avril 2020](#) portant adaptation des règles de réunion et de délibération des assemblées et organes dirigeants des personnes morales et entités dépourvues de personnalité morale de droit privé en raison de l'épidémie de covid-19 (JO 11.04.2020).

[Ordonnance n° 2020-405 du 8 avril 2020](#) portant diverses adaptations des règles applicables devant les juridictions de l'ordre administratif (JO 09.04.2020)

[Décret n° 2020-423 du 14 avril 2020 complétant le décret n° 2020-293 du 23 mars 2020](#) prescrivant les mesures générales nécessaires pour faire face à l'épidémie de covid-19 dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire (JO 14.4.2020).

[Ordonnance n° 2020-427 du 15 avril 2020](#) portant diverses dispositions en matière de délais pour faire face à l'épidémie de covid-19 (JO 16.04.2020).

[Ordonnance n° 2020-386 du 1er avril 2020](#) adaptant les conditions d'exercice des missions des services de santé au travail à l'urgence sanitaire

et modifiant le régime des demandes préalables d'autorisation d'activité partielle (JO 02.04.2020).

[Ordonnance n° 2020-326 du 25 mars 2020](#) relative à la responsabilité personnelle et pécuniaire des comptables publics (JO 26.3.2020).

[Ordonnance n° 2020-305 du 25 mars 2020](#) portant adaptation des règles applicables devant les juridictions de l'ordre administratif (JO 26.03.2020).

[Circulaire du 26 mars 2020 de présentation des dispositions du titre I de l'ordonnance n° 2020-306 du 25 mars 2020](#) relative à la prorogation des délais échus pendant la période d'urgence sanitaire et à l'adaptation des procédures pendant cette même période.

CEE (Certificat d'Economie d'Énergie)

[Arrêté du 25 mars 2020](#) modifiant l'arrêté du 29 décembre 2014 relatif aux modalités d'application du dispositif des certificats d'économies d'énergie et mettant en place des bonifications pour une opération d'économies d'énergie (JO 01.04.2020).

[Arrêté du 25 mars 2020 modifiant l'arrêté du 29 décembre 2014](#) relatif aux modalités d'application du dispositif des certificats d'économies d'énergie concernant le « Coup de pouce Isolation » et le « Coup de pouce Chauffage », l'arrêté du 4 septembre 2014 fixant la liste des éléments d'une demande de certificats d'économies d'énergie et les documents à archiver par le demandeur ainsi que l'arrêté du 22 décembre 2014 définissant les opérations standardisées d'économies d'énergie (JO 01.04.2020).

DECHETS

[DÉCISION \(UE\) 2020/519 DE LA COMMISSION](#) du 3 avril 2020 concernant le document de référence sectoriel relatif aux meilleures pratiques de management environnemental, aux indicateurs de performance environnementale spécifiques et aux repères d'excellence pour le secteur de la gestion des déchets au titre du règlement (CE) no 1221/2009 concernant la participation volontaire des organisations à un système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS).

FISCALITE – IS

[BOL-IS-CHAMP-30-30-10-](#) IS - Champ d'application et territorialité - Exonérations - Organismes contribuant à l'aménagement du territoire et à la construction d'immeubles - Organismes de logement social.

ELECTRICITE

[Arrêté du 30 mars 2020](#) relatif aux conditions d'achat de l'électricité produite par les installations implantées sur bâtiment utilisant l'énergie solaire photovoltaïque, d'une puissance crête installée inférieure ou égale à 100 kilowatts (JO 31.3.2020).

[Décret n° 2020-382 du 31 mars 2020](#) portant modification de la partie réglementaire du code de l'énergie relative aux schémas régionaux de raccordement au réseau des énergies renouvelables (JO 02.04.2020).

NOTAIRES

[Décret n° 2020-395 du 3 avril 2020](#) autorisant l'acte notarié à distance pendant la période d'urgence sanitaire (JO 4.4.2020).

Réponse Ministérielle

COMMANDE PUBLIQUE – ALLOTISSEMENT

Données relatives à l'application de la règle de l'allotissement dans les contrats de la commande publique.

[Réponse ministérielle Sénat du 27 février 2020.](#)

Doctrine et articles

- [Guide](#) sur la continuité des services publics locaux dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire.
- [PROTECTION DES DONNEES PERSONNELLES](#) : RGPD : 7 étapes clés pour se mettre en conformité.
- [Mise à jour par l'OPPBTP de son guide de préconisations de sécurité sanitaire](#) en période d'épidémie de coronavirus Covid-19 afin de prendre en compte une information du gouvernement relative à un nouvel avis de l'Agence nationale de sécurité du médicament (ANSM) sur les conditions d'utilisation des masques alternatifs.
- [Mise à jour de la FAQ de la DAJ](#) sur l'impact de la crise sanitaire sur les marchés publics.

[La DAJ a mis à jour sa fiche technique](#) détaillant les mesures figurant dans l'ordonnance en date du 25 mars 2020.

[Coronavirus-COVID-19 - Fiches conseils métiers pour les salariés et les employeurs](#)

- [Lutter contre l'isolement des personnes âgées et fragiles isolées en période de confinement](#), rapport GUEJD.
- [COVID 19 et auteurs de violences intrafamiliales : Faire cesser la cohabitation lorsqu'elle est dangereuse](#) (Ministère de la Justice).
- [Guide de plan de continuité d'activité pour les entreprises de la filière bois et ameublement](#).
- [Guide du recensement économique des contrats de la commande publique](#)

FISCALITE – IS

[Régime d'impôt sur les sociétés des organismes Hlm- Mise à jour du BOI au 30 mars 2020](#)

Note du 3 avril 2020, par Pascale Loiseaux.

NOTE FISCALE COVID DU 7 AVRIL 2020

MARCHES DE TRAVAUX

[L'impact sur les marchés de travaux en cours d'exécution](#), Article Actualités Habitat par Alima Mial.

FISCALITE – IS – LOGEMENT INTERMEDIAIRE

[Impôt sur les sociétés : Logements locatifs intermédiaires et points divers](#)

GESTION LOCATIVE – BAIL PROFESSIONNEL

[COVID-19 - DÉCRET FACTURES ET LOYERS](#) (02.04.2020 complément du flash n° 12 du 27.03.2020)

GESTION LOCATIVE – CALEOL

[COVID-19 – ORDONNANCE : MISE EN PLACE DES CALEOL DEMATERIALISEES](#)

GESTION LOCATIVE – DEMENAGEMENTS

[COVID-19 – LIMITATION DES DEMENAGEMENTS EFFECTUES PAR LES PROFESSIONNELS](#)

NOTAIRES – ACTES NOTARIES

[COVID-19 - Décret n° 2020-395 du 3 avril 2020 autorisant l'acte notarié à distance pendant la période d'urgence sanitaire](#)

URBANISME

[Ordonnance n° 2020-427 du 15 avril 2020 portant diverses dispositions en matière de délais pour faire face à l'épidémie de covid-19.](#)
[Les dernières modifications en matière d'urbanisme](#)

Journal de Recherches

Le journal de recherches dénombre 120 pages, c'est pourquoi il n'apparaît pas dans ce tapuscrit, mais est uniquement noté le sommaire. Il est disponible à toute personne qui le demande.

Sommaire :

1 - Plan – Questionnement	page 1
2 - Eléments de réponse	page 3
3 - Eléments empiriques – anthropologie	page 21
3.1 Enquêtes de terrain	page 21
3.2 Comprendre le projet de loi ELAN	page 38
3.3 Journal de terrain	page 44
3.4 Rencontres avec le Directeur de thèse – séminaires	page 58
3.5 Lectures bibliographiques	page 69
3.6 Cinéma anthropologie – Cinéma de l'invisible et du réel	page 84
3.7 Cinéma anthropologique 2 ^{ème} cycle – Décrypter ce qui sort de l'ombre	page 93
3.8 Cinéma anthropologique 3 ^{ème} cycle	page 102
3.9 Loi Elan 2020	page 109
4- Perspectives de recherches et d'approfondissements	page 118