



## RAPPORT de RECHERCHE

*« Bailleur social, un travail de proximité.  
Entre gestion locative et insertion  
professionnelle des locataires »*

*Yvette MOLINA, Centre de Recherche d'ASKORIA*

*Janvier 2022*

CENTRE DE RECHERCHE D'ASKORIA  
2 avenue du Bois Labbé  
CS 44238 – 35040 Rennes Cedex  
[www.askoria.eu](http://www.askoria.eu)

# SOMMAIRE

REMERCIEMENTS .....	5
INTRODUCTION.....	6
<i>LE PROJET DE RECHERCHE DANS SA TEMPORALITE</i> .....	6
<i>L'OBJET DU PROJET DE RECHERCHE</i> .....	6
<i>LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE</i> .....	8
<i>L'ENQUETE REALISEE</i> .....	8
<i>ELEMENTS DE CONTEXTE : LE BAILLEUR SOCIAL ARCHIPEL HABITAT</i> .....	9
<i>L'appellation</i> .....	9
<i>L'offre de logement</i> .....	10
<i>L'organisation « Archipel Habitat »</i> .....	10
<i>Slogan et stratégie</i> .....	10
<i>PLAN D'EXPOSITION DU RAPPORT DE RECHERCHE</i> .....	11
<b>PARTIE 1/ DES VALEURS DEFENDUES .....</b>	<b>13</b>
<i>UNE POLITIQUE, DES VALEURS</i> .....	<b>13</b>
<i>Un sens à sa mission</i> .....	13
<i>Une pluralité d'actions</i> .....	13
<i>Loger tout le monde</i> .....	13
<i>Dignité et égalité dans le logement</i> .....	14
<i>L'inconditionnalité</i> .....	15
<i>UN QUARTIER PRECARISE, UN TERRITOIRE VECU DE L'INTERIEUR</i> .....	<b>16</b>
<i>Des problèmes sociaux protéiformes</i> .....	16
<i>Des problèmes psychiques et psychiatriques</i> .....	17
<i>Des locataires en rupture avec les institutions</i> .....	18
<i>Les invisibles</i> .....	19
<i>Une pluralité culturelle</i> .....	19
<i>La drogue et l'alcool</i> .....	20
<i>Le point de vue des habitants</i> .....	22
<i>Des professionnels en difficulté</i> .....	23
<b>PARTIE 2/ DES METIERS AU PLUS PROCHE DES LOCATAIRES .....</b>	<b>25</b>
<i>DES METIERS DE LA PROXIMITE</i> .....	<b>25</b>
<i>Donner du sens à sa mission, faire vivre son métier</i> .....	25
<i>Aimer le contact</i> .....	26
<i>Être proche : entre distance et proximité dans la relation</i> .....	26
<i>Une qualité de services rendus aux locataires</i> .....	28
<i>Une spécificité : gardien d'immeuble</i> .....	28
<i>CONCILIER TECHNIQUE ET RELATION HUMAINE</i> .....	<b>29</b>
<i>Le locataire au centre</i> .....	29
<i>Nettoyer le quartier régulièrement</i> .....	30
<i>Régler les problèmes techniques, une priorité</i> .....	30
<i>Entre technique et relation humaine, une hybridation de l'activité du gardien d'immeuble</i> .....	31
<i>UN ACCOMPAGNEMENT DES LOCATAIRES</i> .....	<b>34</b>
<i>Faire face à la précarité des habitants : un accompagnement</i> .....	34

<i>Caractériser l'accompagnement</i> .....	36
<i>Une aide dans le quotidien des habitants</i> .....	38
<i>La place centrale des agents de proximité</i> .....	40
<b>UNE « PRESENCE SOCIALE » SUR LE QUARTIER</b> .....	<b>42</b>
<i>Se fondre dans le quartier, un rituel pour une régulation sociale</i> .....	43
<i>Vivre et travailler au sein du quartier</i> .....	44
<i>Aller vers</i> .....	45
<i>Être disponible, être à l'écoute</i> .....	47
<i>Créer du lien social</i> .....	49
<i>On ne peut pas tout faire</i> .....	49
<i>Faire du social</i> .....	50
<b>PARTIE 3/ UNE DYNAMIQUE PARTENARIALE POUR APPREHENDER LES LOCATAIRES</b> .....	<b>52</b>
<b>CONSTRUIRE UN COMMUN</b> .....	<b>52</b>
<i>Une culture commune : la Politique de la Ville</i> .....	52
<i>Pour un objectif commun</i> .....	53
<i>Prendre en compte les besoins des publics</i> .....	53
<b>LE PARTENARIAT : UN TRAVAIL ENSEMBLE</b> .....	<b>54</b>
<i>Travailler tous ensemble, des acteurs pluri-institutionnels</i> .....	54
<i>Cultiver le partenariat</i> .....	54
<i>Partenariat de terrain versus partenariat institutionnel</i> .....	55
<i>Caractériser le partenariat, une diversité d'acteurs et de compétences</i> .....	56
<i>Travailler avec des services publics spécialisés</i> .....	58
<i>Des partenaires plus proches et d'autres plus éloignés</i> .....	59
<b>PROXIMITE ENTRE LIEN SOCIAL ET SOLIDARITE</b> .....	<b>60</b>
<i>Proximité et projets en partenariat</i> .....	60
<i>Lien social et solidarité</i> .....	60
<i>Servir de relais</i> .....	61
<b>DE L'INNOVATION SOCIALE</b> .....	<b>62</b>
<i>Un bailleur innovant</i> .....	62
<i>Sortir du cadre institutionnel, sortir des « lourdeurs administratives »</i> .....	63
<i>Des projets d'insertion professionnelle</i> .....	63
<b>PARTIE 4/ DYNAMIQUES DE PARTICIPATION DES LOCATAIRES ET POUVOIR D'AGIR DES HABITANTS</b> .....	<b>65</b>
<b>ENTRE PARTICIPATION ET « POUVOIR D'AGIR »</b> .....	<b>65</b>
<i>Redonner du pouvoir aux habitants</i> .....	66
<i>Participation ou concertation ?</i> .....	67
<i>Un cadre réglementaire</i> .....	67
<i>Organiser des réunions publiques</i> .....	68
<i>Ce que n'est pas la participation</i> .....	68
<i>Sortir du regard assistanciel</i> .....	69
<b>UNE IMPLICATION DIFFICILE POUR LES HABITANTS LOCATAIRES</b> .....	<b>69</b>
<i>Embarquer les habitants, oser s'exprimer</i> .....	69
<i>La précarité comme frein au collectif ?</i> .....	70
<i>Un effet d'entraînement</i> .....	71
<i>Toujours les mêmes</i> .....	71
<i>Une sur- sollicitation ?</i> .....	71
<b>LES LEVIERS DE LA MOBILISATION</b> .....	<b>72</b>
<i>Trouver des leviers de mobilisation</i> .....	72
<i>Associer les locataires aux transformations de l'habitat</i> .....	74

<b>RENOVATION URBAINE ET CONCERTATION .....</b>	<b>75</b>
<i>Associer les habitants aux questions techniques de leur habitat .....</i>	75
<i>Réhabilitation et participation.....</i>	77
<b>PARTIE 5/ INCREASE, UN PROJET INNOVANT, ENTRE FORMATION, EMPLOI ET LOGEMENT.....</b>	<b>79</b>
<b>UN PROJET EUROPEEN POUR L'INSERTION PROFESSIONNELLE.....</b>	<b>80</b>
<i>Une opportunité.....</i>	80
<i>Une approche distincte entre les deux pays, des pratiques inspirantes .....</i>	80
<i>Des actions d'insertion par l'emploi et la formation.....</i>	82
<i>L'emploi, une question sociale majeure sur le quartier .....</i>	83
<b>UN PROJET INNOVANT POUR LE BAILLEUR SOCIAL .....</b>	<b>85</b>
<i>Un nouveau rôle.....</i>	85
<i>Faire de l'insertion professionnelle et économique .....</i>	85
<i>Le rôle des ambassadeurs .....</i>	87
<b>INCREASE, UN PROJET MAL CONNU .....</b>	<b>88</b>
<i>Un dispositif opaque, une participation relative.....</i>	88
<i>INCREASE mal connu de l'intérieur au sein d'Archipel Habitat .....</i>	89
<i>Connaitre les effets, mesurer l'impact.....</i>	90
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>92</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>95</b>
<b>ANNEXES 1 : NOTICE EXPLICATIVE, ACCES AU TERRAIN D'ENQUETE.....</b>	<b>99</b>
<b>ANNEXES 2 : PROTOCOLE D'ENQUETE .....</b>	<b>100</b>

## REMERCIEMENTS

Tous nos remerciements vont vers les personnes qui ont bien voulu donner de leur temps aux chercheuses et enquêtrices impliquées dans cette recherche.

Une pensée spécifique aux gardiens d'immeuble, gestionnaires de site, qui ont eu à cœur d'ouvrir leur quotidien de travail à l'observation et aux entretiens ethnographiques.

Merci aux acteurs professionnels et locataires pour nous avoir permis de participer en tant qu'observatrices aux réunions et activités organisées au local et sur les temps partenariaux Interreg.

Nos remerciements vont également à l'ensemble des salariés et membres de la Direction d'Archipel Habitat ainsi qu'à leurs partenaires locaux pour s'être prêtés au jeu des questions posées pour les besoins de la recherche.

Un merci particulier à Hanaé Touvron, cheffe de mission, qui a rendu possible l'accès au terrain par les relais réalisés et ce, en cette période si sensible de crise sanitaire et si délicate pour la recherche.

## INTRODUCTION

### *Le projet de recherche dans sa temporalité*

La recherche conduite par le Centre de Recherche d'ASKORIA et intitulée dans son projet initial « Vers une incarnation innovante du rôle du bailleur social »<sup>1</sup>, a démarré durant l'année 2019. Il s'est agi dans un premier temps de rencontrer la Direction d'Archipel Habitat, financeur de la recherche et de construire le projet, notamment en prenant en compte le contexte particulier d'un projet Européen Interreg « INCREASE -Valorisation Sociale » qui impliquait le bailleur depuis plusieurs mois<sup>2</sup>.

Le projet de recherche n'est pas destiné à évaluer les effets de ce programme Européen, puisqu'un dispositif spécifique est prévu dans ce cadre précis. En revanche, l'intention de la recherche, dont les résultats sont présentés dans ce rapport, était de cerner les évolutions du rôle de bailleur social « Archipel Habitat » en ciblant en particulier son activité au sein d'un quartier Rennais estampillé Politique de la Ville : le quartier de Maurepas.

L'investigation de terrain s'est déroulée pendant 15 mois entre janvier 2020 et avril 2021. Deux chercheuses sociologues du Centre de Recherche d'ASKORIA, Yvette Molina et Valérie Janson, ont été impliquées dans l'enquête de terrain, ainsi que des étudiantes en formation à ASKORIA : Sandrine Lesueur, Vinciane Thanneur et Léna Le Rolland.

Il est à signaler que l'enquête de terrain (entretiens et observations de type ethnographique) a dû s'adapter au contexte particulier de la crise sanitaire selon la temporalité et les mesures du moment : entretiens par téléphone, observations de réunions en visio conférence. Néanmoins, nombre d'observations comme celles dédiées à l'activité des gardiens d'immeuble ou des actions mises en œuvre sur le terrain, ont pu être effectives dès lors que la situation sanitaire a pu le permettre.

Parallèlement, les deux chercheuses du Centre de Recherche d'ASKORIA ont réalisé une revue de littérature en juin 2020 en prenant appui sur le questionnement de départ posé dans le cadre du projet de recherche et les trois axes d'investigation poursuivis : les équipes professionnelles et la proximité ; la dynamique partenariale ; le pouvoir d'agir des habitants. Les notions clés ou concepts mobilisés ont donc été retenus par les chercheuses sur la base du projet de recherche présenté et discuté avec la Direction d'Archipel Habitat. Cette revue de littérature vient, pour partie, abonder le présent rapport de recherche.

### *L'objet du projet de recherche*

A l'origine du projet de recherche et de son financement, des rencontres avec les acteurs d'Archipel Habitat durant l'année 2019 ont permis de cerner les principaux questionnements du bailleur social. Deux thématiques phares ont ainsi émergé.

La première portait sur l'étendue du rôle du bailleur social, mais aussi ses limites. On pouvait relever le souci, pour le bailleur, de devenir le seul interlocuteur des habitants, de faire se superposer des actions déjà menées par des partenaires, de faire financer par les habitants des actions de droit commun, de s'engager dans des situations pour lesquelles il y aurait un déficit

---

<sup>1</sup> La première ébauche du projet de recherche avait été portée par une chercheuse Maëlle Moalic Minaert avant son départ, puis repris par Yvette Molina en collaboration avec Valérie Janson, sociologues au Centre de Recherche d'ASKORIA. Valérie Janson a pu participer aux travaux de la recherche pour une partie de la revue de littérature ainsi que pour une partie de l'enquête.

<sup>2</sup> Voir partie 5 du rapport

de compétences. L'une des questions posées portait sur l'articulation avec le fonctionnement du quotidien et la place du projet INCREASE face aux missions traditionnelles du bailleur.

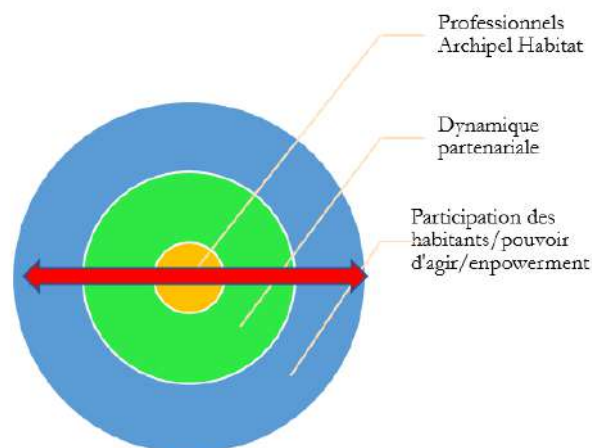
La seconde thématique prenait en compte les effets des orientations portées par le bailleur social sur les professionnels et le développement de leurs compétences, la place et la légitimité pour les agents de proximité. Il s'agissait d'identifier les possibles « épreuves de professionnalité » pour les professionnels d'Archipel Habitat, la façon dont se jouaient l'horizontalité et la proximité dans leur mise en œuvre et le sens donné par les professionnels.

À l'intersection de ces deux thématiques se situait la question de l'horizontalité pour le bailleur social dont l'intention exprimée était la mise à disposition de ressources et de situations favorisant le développement du pouvoir d'agir des locataires.

A travers ces questionnements propres au bailleur social, la recherche s'est appuyée sur un questionnement de départ formulé de la façon suivante : en quoi l'implication d'Archipel Habitat dans un dispositif Interreg tel qu' « INCREASE-Valorisation Sociale » produit-elle un dépassement des lignes stratégiques traditionnelles en matière de gestion de logement social ? Quels sont les effets en termes d'évolution des pratiques et des postures professionnelles au sein d'Archipel Habitat ? Quelles dynamiques les orientations données par le bailleur peuvent-elles susciter en matière d'action sociale « innovante » et quels freins peuvent être identifiés ?

A partir de ce questionnement de départ, trois axes de recherche ont été retenus, afin de rendre compte d'une approche articulant trois niveaux d'analyse :

- Les équipes professionnelles d'Archipel Habitat et leur rapport au « principe de proximité » dans leur intervention.
- La dynamique partenariale engagée.
- La participation ou pouvoir d'agir des locataires habitants.



Ces trois niveaux de lecture nous permettent de distinguer des concepts ou notions phares explorés et visent à construire un cadre d'analyse et de compréhension des dynamiques en présence pour mieux saisir les évolutions du rôle de bailleur social Archipel Habitat.

## ***La méthodologie de la recherche***

La diversité des questionnements que nous entendions éclairer a amené à envisager le recours à une pluralité de méthodes d'enquête.

**Analyse documentaire.** Un corpus de documents internes à l'institution, comme le rapport d'activité, a été consulté afin de mieux comprendre les orientations stratégiques du bailleur social.

**Observations des actions.** Une série d'observations de type ethnographique dans les réunions d'échanges entre les différents partenaires comme dans les espaces dédiés aux habitants ont permis d'analyser les microprojets localisés dans les quartiers et la démarche globale du bailleur social.

**Observation des pratiques quotidiennes et « conversations de terrain ».** Une démarche de suivi ethnographique du quotidien d'acteurs impliqués avait pour objectif d'identifier les pratiques quotidiennes des professionnels « *in situ* ». Les personnes concernées étaient en outre invitées à commenter leurs pratiques selon la méthodologie de la « conversation de terrain » (entretien ethnographique).

**Entretiens semi-directifs.** En complément, des entretiens semi-directifs menés avec les différents acteurs partie prenante ont été conduits afin de comprendre plus finement les choix opérés, les atouts, les tâtonnements et les limites du bailleur dans les orientations déployées.

## ***L'enquête réalisée***

Au total, l'enquête de terrain a mobilisé :

- 20 entretiens semi directifs auprès de salariés à statuts diversifiés au sein d'Archipel Habitat (16), ainsi que des partenaires locaux (4) ;
- 16 situations d'observation qui ont pu se dérouler sur des temps séquencés dans le temps (dont 4 suivis de gestionnaires de site gardiens d'immeuble sur des temporalités différenciées et étalées durant le temps de l'enquête).

Chaque entretien et observation a fait l'objet d'une retranscription intégrale anonymisée par les chercheurs et enquêtrices.

Ces retranscriptions ont donné lieu à une analyse thématique catégorisée rigoureusement selon les trois axes problématiques de l'investigation et ont donc servi de matériel premier pour analyser la donnée et dans la suite rendre compte des résultats de la recherche.

Tout au long du rapport, seront exposés des extraits de discours des personnes interviewées (verbatim) ou des notes d'observation de terrain afin d'illustrer le propos. Un tableau d'encodage permet d'anonymiser les personnes interviewées selon des catégories différenciées pour les besoins de l'enquête (voir tableau des légendes ci-dessous).



Codes entretiens semi -directifs	Codes observations ethnographiques
<b>PROAH</b> : salariés Archipel Habitat	<b>COP AH</b> : COPIL interne AH
<b>PART</b> : partenaires Archipel Habitat	<b>COP INC</b> : COPIL INCREASE partenariat Interreg
	<b>REGS</b> : réunion équipe gestionnaires de site
	<b>Coll Hab</b> : collectif d'habitants
	<b>GS</b> : gestionnaire de site (gardien d'immeuble)
	<b>RP INC</b> : réunion partenariale locale Increase
	<b>CERTIF</b> : certification gardiens d'immeuble
	<b>GR AF</b> : réunion GRETA AFPA
	<b>ATSL</b> : atelier socio linguistique
	<b>AMB</b> : réunion ambassadeurs

### *Eléments de contexte : le bailleur social Archipel Habitat*

Le bailleur social Archipel Habitat a célébré son centenaire en 2019. Ces 100 ans sont jalonnés à la fois de changements d'appellation et d'un déploiement de l'offre. Nous exposerons quelques-uns de ces changements afin d'inscrire le présent projet de recherche dans un contexte plus large. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur les documents institutionnels remis par le bailleur, les sources accessibles au grand public (sites Internet, revues publiées, etc.), mais aussi les rencontres avec les professionnels d'Archipel Habitat dans le cadre du suivi de la recherche (comité de pilotage, comité technique)<sup>3</sup>.

#### **L'appellation**

L'Office d'Habitation à Bon Marché (HBM) est créé en 1919 sous l'impulsion du Maire de Rennes. En 1950, l'appellation devient celle d'Office HLM (Habitation à Loyer Modéré) de la Ville. C'est en 2004 que l'appellation « Archipel Habitat - OPAC<sup>4</sup> de Rennes Métropole » apparaît. Elle signe à la fois un changement de statut et de communauté de rattachement. En 2007, au sein de l'appellation, le sigle OPAC se transforme en OPH : l'Office Public de l'Habitat de Rennes Métropole.

<sup>3</sup> Au démarrage de la recherche en 2019, nous avons organisé un comité de pilotage et un comité technique de la recherche réunissant des membres de la Direction, une responsable d'équipe de gestionnaires de site, des représentants des locataires, la chargée de mission du projet Interreg d'Archipel habitat. L'objectif était de permettre un suivi de la recherche au niveau institutionnel en lien avec les deux chercheuses et la chargée de mission, notamment au regard de l'accès au terrain d'enquête. Dans la réalité, ces deux instances ont fonctionné uniquement au moment du démarrage de la recherche et jusqu'en juin 2020 au moment de la réalisation d'un état de l'art. Cette régulation a permis néanmoins d'ajuster les stratégies d'accès au terrain dans les moments forts et successifs de confinement lié à la crise sanitaire.

<sup>4</sup> OPAC : Offices Publics d'Aménagement et de Construction

## L'offre de logement

En 1931, 160 logements sont livrés, constituant « Le Foyer Rennais ». Entre 1952 et 1960 sont construits 2500 logements dans les quartiers de Rennes, La Touche, Maurepas et Cleunay. Ces territoires s'étendent aux quartiers de Villejean et Le Blosne dans les années 1960-1970 (migration campagne-ville et usine Citroën). A la fin des années 1970, sur 1000 logements sociaux créés en centre-ville, Archipel Habitat en réalise 800. En 1976, les premiers logements sont créés en dehors de Rennes, sur la commune de Mordelles.

Fin 2018, Archipel Habitat est implanté dans 45 communes du bassin Rennais disposant de 15 600 logements (dont 13 200 logements familiaux) et loge plus de 29 000 personnes, soit 7% de la population de Rennes Métropole.

Au-delà du territoire, c'est aussi la forme des logements qui évolue, pour passer de construction de grands ensembles à des petits collectifs, habitats intermédiaires (56% des logements familiaux). Le patrimoine se compose également de foyers et résidences spécialisées (10%), de locaux d'activité (1%), de garages et parkings (33%).

## L'organisation « Archipel Habitat »

Le Conseil d'administration regroupe 23 membres (composition conforme au code de la construction et de l'habitation) :

- 6 représentants de Rennes Métropole choisis parmi les Conseillers Communautaires,
- 7 représentants de Rennes Métropole choisis en qualité de personnalités qualifiées,
- 1 représentant des associations dont l'un des objets est l'insertion ou le logement des personnes « défavorisées »,
- 1 représentant de la Caisse d'Allocations Familiales d'Ille-et-Vilaine,
- 1 représentant de l'Union Départementale des Associations Familiales d'Ille-et-Vilaine,
- 1 représentant les organismes collecteurs de la participation des employeurs à l'effort de construction,
- 2 représentants des organisations syndicales les plus représentatives d'Ille-et-Vilaine,
- 4 représentants des locataires.

En 2019, Archipel Habitat est composé de plus de 70 métiers et emploie plus de 270 salariés : gardiens d'immeubles, électriciens, menuisiers, chargés de clientèle, comptables, informaticiens, secrétaires, standardistes, chargés de médiation, techniciens, ingénieurs, etc. ...

## Slogan et stratégie

Le slogan d'Archipel Habitat est « donner du sens au mot loger » (voir site Internet du bailleur<sup>5</sup>).

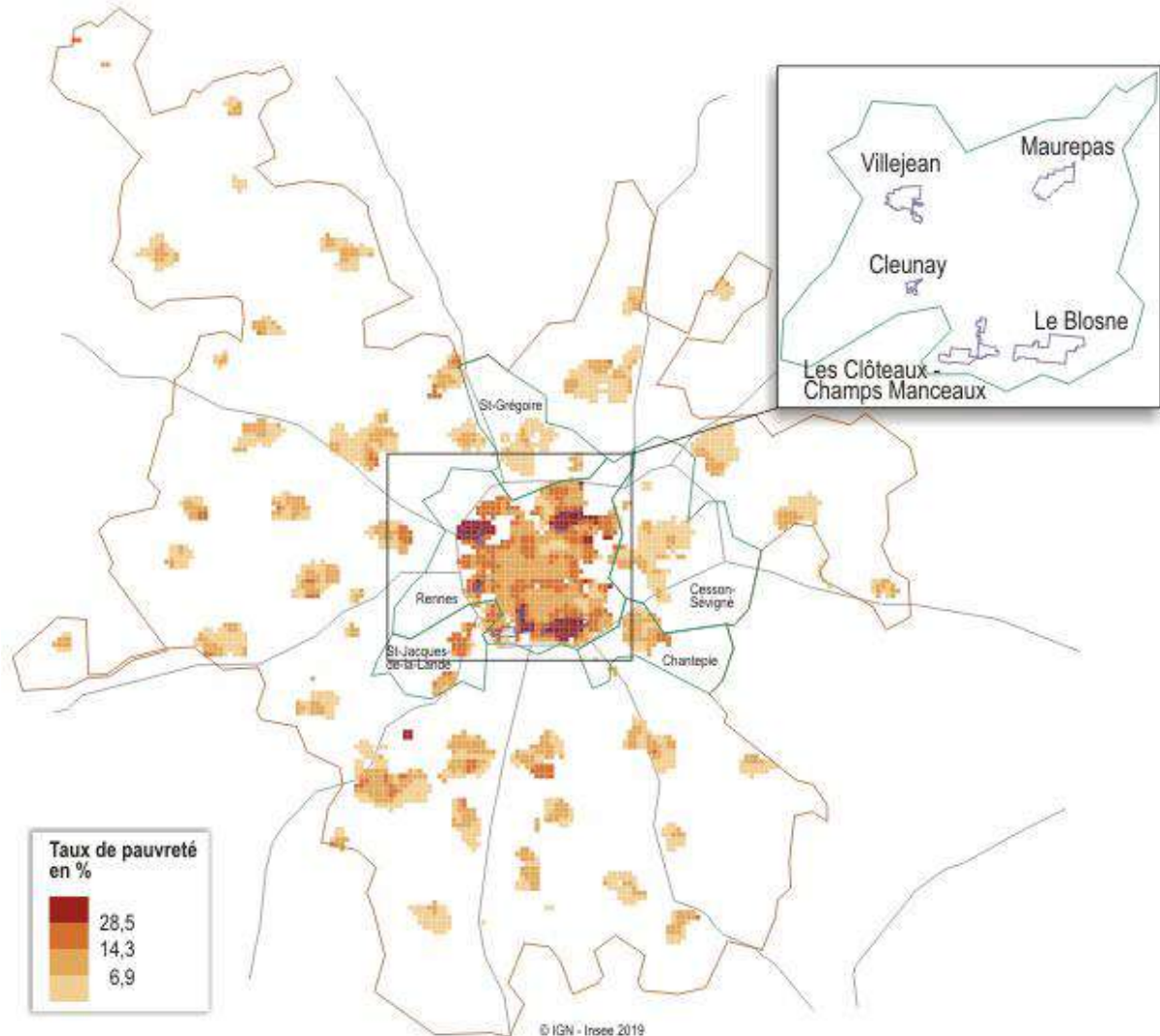
L'objectif annoncé dans la stratégie patrimoniale est de « *garantir durablement la vocation d'accueil d'Archipel Habitat, dans les mêmes conditions, de loyer et de qualité, sur l'ensemble du territoire métropolitain* ».

Archipel Habitat souhaite mettre en œuvre une réelle participation des habitants. Elle déploie un projet Horizons 2020 intitulé « *"Faire ensemble" avec les locataires : De la gouvernance à la co-production en passant par la définition puis l'évaluation des services rendus, Archipel Habitat a l'ambition de placer les locataires au cœur de son métier et de ses pratiques professionnelles* » (Archipel Agora, n°25).

---

<sup>5</sup> <http://www.archipel-habitat.fr/>

Certains quartiers au sein desquels est implanté Archipel Habitat sont soumis à une précarisation forte et un cumul de difficultés (emploi, santé, ressources, scolarité, etc.). C'est le cas spécifiquement du secteur Gros Chêne situé à Maurepas. Ainsi, 80% des locataires de Maurepas sont des personnes isolées ou familles monoparentales, et 43% ont des revenus inférieurs à 20% du plafond de ressources<sup>6</sup>.



### ***Plan d'exposition du rapport de recherche***

Afin de présenter les résultats de la recherche, le rapport est organisé en cinq parties, elles-mêmes subdivisées en chapitres, puis en sous sections thématiques.

Une première partie expose les valeurs générales portées par les salariées d'Archipel Habitat dans le contexte spécifique d'un quartier dit prioritaire de la Politique de la Ville<sup>7</sup>. Les caractéristiques du territoire tel qu'il est vécu de l'intérieur par les acteurs approchés seront ainsi présentées.

Une deuxième partie du rapport s'intéresse aux salariés employés par le bailleur social au regard des spécificités de métier mises en acte dans le quotidien de leurs interventions. Cette mise en

<sup>6</sup> Pour aller plus loin, voir : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3974161> ; <https://sig.ville.gouv.fr/Territoire/QP035004>

<sup>7</sup> Pour aller plus loin, voir : <https://www.cohesion-territoires.gouv.fr/quartiers-de-la-politique-de-la-ville>

perspective est analysée à l'aune de la rhétorique de la « proximité » au plus proche des locataires, habitants du quartier.

Une troisième partie interroge la dynamique partenariale agissante au local. La dimension d'un travail ensemble est ainsi explorée dans le contexte singulier d'un quartier touché par la précarité sociale au prisme d'actions de solidarité inter-institutionnelles pour développer le lien social et d'initiatives innovantes pour l'insertion professionnelle des habitants.

Dans une quatrième partie, la recherche analyse les dynamiques à l'œuvre en termes de pouvoir d'agir des habitants. Entre participation et concertation, la recherche rend compte des difficultés rencontrées par les professionnels pour mobiliser les locataires mais aussi les leviers possibles de participation, sur le sujet de l'habitat les concernant au plus près.

Enfin une cinquième et dernière partie se penche sur la façon dont les acteurs s'approprient le projet « INCREASE -Valorisation Sociale » dans la stratégie de déploiement d'actions novatrices pour le bailleur social.

Le rapport présentera une conclusion générale reprenant les résultats majeurs de la recherche à partir du questionnement de départ et de l'analyse des données recueillies.

## **PARTIE 1/ DES VALEURS DEFENDUES**

Cette première partie a pour objet de mettre en évidence la façon dont les professionnels d'Archipel habitat incarnent et se représentent leur rôle respectif à l'aune des orientations politiques et des valeurs portées par le bailleur social.

Les professionnels interviewés ou que nous avons observés, dans leur quotidien, sont très diversifiés tant par leur statut que leur fonction au sein d'Archipel Habitat.

Malgré cette diversité, nous verrons en quoi et comment les valeurs institutionnelles portées et relayées par la Direction auprès des cadres et des équipes de terrain se retrouvent à différents niveaux d'appropriation de la fonction.

### ***Une politique, des valeurs***

L'un des résultats majeurs de la recherche met en évidence comment se diffuse un discours commun autour de la spécificité de la politique conduite et des valeurs portées sur le plan institutionnel.

#### **Un sens à sa mission**

Ainsi la question d'un sens convergent à sa mission est mise dans le devant de la scène. L'un des cadres de proximité en parle en ces termes : « *ça donne aussi un sens au fait quand on se retrouve en réunion et bah...on a quand même un objectif commun finalement qui est donné par nos directrices communes voilà et ça, ça joue aussi je pense.* » (PRO AH14)

#### **Une pluralité d'actions**

Travailler sur un quartier Politique de la Ville renvoie à une pluralité d'actions qui prennent sens les unes articulées aux autres, au-delà de la question du patrimoine du bailleur social : insertion par l'économique, participation des habitants, mixité sociale. Cela forme une entité composite qui donne du sens à l'intervention des salariés d'Archipel Habitat.

*« Parce que le fondement même des interventions sur un quartier en renouvellement urbain, il est multiple en tout cas. Nous on l'a trouvé multiple. Il n'est pas uniquement sur la requalification du patrimoine des logements [...] on essaye de coupler ça avec les actions en faveur de l'insertion par l'économique évidemment, la participation par les habitants, la mise en œuvre de la mixité sociale de manière à répondre aux besoins des locataires. Donc, ce sont des actions à la fois en lien avec la collectivité, par exemple la mise en œuvre d'une mixité et, à la fois, c'est comment des actions très concrètes peuvent se mettre en place sur le terrain. Donc, voilà, il y a beaucoup de choses. C'est hyper varié et on est loin de s'ennuyer. »* (PROAH4)

#### **Loger tout le monde**

L'un des slogans phare relayés par les professionnels rencontrés est présenté comme une forme de fierté par ces derniers. Elle correspond à l'idée selon laquelle il existerait une prise en compte de toute population dans le cadre d'une politique d'accès au logement sans discrimination.

*« Chez Archipel, on loge tout le monde donc c'est service public. On tient compte aussi du social. Ce qui est à regretter plus subtilement, ce sont les personnes fragiles et qu'il n'y ait pas de suivi dès l'entrée dans le logement. Par exemple, il y a aussi des gens qui viennent de la rue, des sans domicile- fixe qui sont restés plusieurs mois, voire plusieurs années dehors. Quand ils intègrent un logement, bien souvent ils prennent la direction de la sortie parce qu'il y a pas mal de choses à caler quoi !! Ils font venir tous leurs copains c'est bruyant donc. Il y a des troubles de voisinage et ils n'ont pas l'habitude de payer leurs factures. Ce n'est pas le tout de prendre des gens comme ça mais il faut aussi les accompagner et avoir un véritable accompagnement dès l'entrée dans le logement. Et de toute façon, si c'était ça, ils auraient moins de dettes aussi*

quoi. » (PRO AH1)

Néanmoins, on le voit à travers cet extrait d'entretien, les limites sont aussi posées dans cet accès au logement inconditionnel. Un autre professionnel poursuit dans la même veine. Il va même plus loin en suggérant que le fait de laisser accéder des populations fragilisées à des logements sociaux, sans garantie de le maintenir, est contre-productif du point de vue de l'intervention qui se voudrait sociale.

*« Donc, du coup, on a un peu l'obligation de loger tout le monde en fait. Bon, bah, on vous l'a déjà dit, ça va, je ne suis pas la seule mais après, ça s'entend hein !! Mais effectivement, nous, derrière, on ne peut pas faire de miracles quand on fait rentrer par exemple un locataire qui a moins de 25 ans, qu'a pas travaillé, donc ça veut dire qu'il n'ouvre pas de droits au chômage, qu'il ne peut pas toucher le RSA, et qu'il ne trouve pas de boulot. En gros, clairement, on le met dans la merde, en plus de lui offrir un logement comme ça. Ça veut dire qu'il ne pourra pas payer ni son loyer, ni ses factures, ni rien du tout. Moi, je pense que, voilà, dans ses conditions là par exemple, pour ce type de locataire, il faudrait effectivement qu'il y ait un accompagnement ou alors une sous location avec une structure mais alors je sais bien, on leur propose un logement et d'un autre côté, ce n'est pas pour les mettre dans la merde non plus quoi. » (PRO AH 2)*

Cette volonté de « loger tout le monde » est considérée, pour la plupart des professionnels interviewés, comme une spécificité institutionnelle portée plus particulièrement par Archipel Habitat.

*« Le but, c'est de loger tout le monde. Ce qui n'est pas le cas de tous les autres bailleurs sociaux donc ça comporte aussi son lot d'ennuis hein parce que c'est sûr que ce n'est pas facile de loger des gens qui ont des problèmes d'argent, des problèmes de santé mentale, des problèmes d'hygiène, des problèmes... des problèmes quoi !! Mais, au moins, ces gens-là ils sont logés. Après, c'est sûr que nous, sur la proximité, on fait ce qu'on peut pour les gérer par rapport aux autres locataires qui eux, ne comprennent pas pourquoi on loge des gens comme ça. Ces gens-là faut bien les loger sinon ils sont dehors. » (PROAH15)*

Ce crédo est porté comme une valeur princeps du bailleur social. Une valeur de justice sociale. Néanmoins, les professionnels interviewés montrent la pleine conscience qu'ils ont des problèmes sociaux rencontrés par certains locataires entrants. Cela implique par voie de conséquence de réfléchir à la mise en œuvre de mesures spécifiques d'accompagnement.

*« Il y a une volonté de traiter toutes les solutions de la même manière. Il n'y a pas de passe-droit. Il y a une volonté peut-être par rapport à d'autres organismes de trouver des solutions même pour des personnes où les ressources sont très faibles, où ça paraît même juste qu'ils entrent dans un logement prématuré. On essaie de mettre en place des choses avec nos partenaires pour essayer de faire... de proposer un logement et de mettre en place des choses à côté pour que ça fonctionne pour que l'occupation soit sereine. Donc, voilà, il y a une volonté de reloger un maximum de personnes dans les meilleures conditions ». (PROAH9)*

### **Dignité et égalité dans le logement**

Si les valeurs de justice sociale sont bien présentes dans le discours, elles rejoignent également les principes de dignité et d'égalité pour l'accès au logement social. D'une certaine façon, elles incarnent « le droit au logement » porté par les différentes politiques d'action publique relative au logement.

L'un des professionnels interviewés met en avant le droit à un logement « digne » pour tous. Cette dignité est empreinte d'esthétisme comme une façon de respecter les plus précaires au même titre que d'autres publics aux ressources économiques plus fortes.

*« Les valeurs de ma structure, c'est qu'on s'adresse à tout le monde, on s'intéresse à tout le monde et tout le monde a droit à un logement digne et beau et qui soit de la même qualité que*

*n'importe où à Rennes. Même si on habite à Maurepas, on doit être traité exactement de la même façon que n'importe quel quartier de Rennes. C'est l'ambition de la rénovation, rénover ce quartier qui est un petit peu ancien et de se dire que la démocratie participative doit être appliquée partout. Et Archipel Habitat, c'est vraiment ça, c'est un logement beau et digne pour tout le monde quelle que soit sa situation. » (PROAH7)*

Cette valeur d'égalité de traitement des publics est exprimée par nombre de professionnels interviewés quels que soient leur fonction et statut au sein d'Archipel.

*« Les valeurs alors, l'égalité de traitement, c'est très important et il y a des situations, des personnes qui se sont retrouvées dans des situations, d'injustice, de misère, de précarité, heu donc, voilà, cette égalité de, comment dire, de traitement et d'accès à un logement, ça c'est une valeur très importante. » (PROAH9)*

Au-delà de l'accès au logement pour tous, c'est de la mixité sociale dont il est aussi question. Cette mixité sociale ne va pas de soi. Elle implique que soit mis en œuvre un certain nombre de conditions la permettant. Mais elle est aussi tributaire des représentations socio-spatiales portées par les individus.

*« Ce qui importe, c'est de créer les conditions d'une égalité réelle et pas d'être en train de toujours corriger les effets d'inégalités systémiques. Par exemple, si j'illustre ce que je suis en train de dire, c'est, à un moment donné, dire : c'est quand même mal fichu le parc HLM. Il y a des endroits où les gens veulent bien aller et puis il y a des endroits où les gens ne veulent pas aller. Mais, ma pauvre dame, on ne peut rien y faire !! c'est comme ça hein !! Il y a des quartiers attractifs, d'autres qui n'en sont pas. Il y a des logements qui sont bien, d'autres qui le sont moins. Bah, on va juste faire en sorte de gérer comme on peut les dysfonctionnements que la concentration à laquelle ça oblige génère. Moi je pense qu'en fait, il faut plutôt faire en sorte que tout le monde puisse se loger indépendamment de ses origines, de ses niveaux de ressource et de son capital socio-économique. En gros, il faut juste qu'ils puissent se loger là, enfin, voilà, partout dans les mêmes conditions que les autres. C'est un non idéal avec lequel chacun peut composer avec cet environnement imparfait et ceux qui n'ont qu'à le subir et en fait, quand on a travaillé sur la mise en place du loyer unique, c'était clairement ça qui était derrière, c'était dire, bah, voilà un logement, comme il a le même prix où qu'il se situe, bah, d'une certaine façon, ce n'est pas la question des ressources des gens qui feront qu'ils auront accès ou pas, c'est le fait qu'il soit disponible ou pas, c'est tout » (PROAH13)*

### **L'inconditionnalité**

Ces différentes valeurs partagées par les professionnels rencontrés parlent de l'inconditionnalité dans l'accès aux droits.

*« Moi les valeurs c'est l'inconditionnalité du coup, quels que soient sa religion, son âge, son niveau de ressources, les difficultés rencontrées, le service social va s'attacher à y répondre de la même manière. Cette équité, cette inconditionnalité, je trouve que c'est une inconditionnalité d'accueil et je trouve que c'est assez fort. Comme je disais tout à l'heure, c'est l'accueil du plus grand nombre et l'accueil de tous. Et puis, effectivement, à chaque fois, de s'attacher à le faire dans le respect de la personne. » (PROAH12)*

\*\*\*\*\*

Ce premier chapitre a mis en évidence la façon dont les salariés d'Archipel Habitat sont porteurs de valeurs communes, au fondement de leur métier, et ce, quels que soient la fonction occupée et le statut de référence, au sein de l'organisation. La valeur *princeps* pourrait être identifiée comme celle de l'égalité sociale (Dubet 2014 ; Rosanvallon 2013) avec l'idée d'une mixité sociale rapportée à l'accès et au maintien dans le logement. Ces valeurs renvoient à celles des solidarités (Castel et Duvoux 2013 ; Paugam 2007).

Le deuxième chapitre poursuit la présentation du contexte étudié par une approche du territoire tel qu'il est vécu par les acteurs approchés dans le cadre de la recherche.

### ***Un quartier précarisé, un territoire vécu de l'intérieur***

Nous l'avons vu plus haut, faire culture commune au sein d'Archipel Habitat est permis à travers les valeurs portées par l'institution et relayées par les professionnels aux différentes strates de leur fonction dans l'organigramme.

Mais, à cette culture commune, nous observons une spécificité qui vient compléter la façon de faire « métier » dans l'institution. Cette spécificité est celle d'une identité forgée sur la base de la singularité d'un quartier (Authier, Bacqué, Guerin-Pace, 2007). Le quartier sur lequel la recherche a déployé son investigation, est porteur de stigmates sociaux (Goffman 1996) et de discrimination (Talpin *et al* 2021). Il s'agit d'un quartier dit « prioritaire » en termes de Politique de la Ville. « La stigmatisation a également des incidences moins ouvertement violentes ou spectaculaires : le sentiment d'être ignoré, sous-estimé ou incompris peut également induire une souffrance pour les individus. L'expérience des discriminations est ainsi souvent celle du racisme quotidien et ordinaire. Parce qu'elle touche à l'image de soi et de la personne, à sa dignité à sa valeur, la stigmatisation et les microagressions qui pourraient paraître secondaires doivent être placées au cœur de l'analyse tant elles affectent les manières de se penser et se situer dans la société » (Talpin *et al* 2021, *id.*, p.21).

La recherche s'est intéressée aux métiers dits de la proximité dans cet environnement spécifique comme analyseur du rôle social du bailleur.

En quoi et comment les slogans et valeurs portés par l'institution, comme une orientation politique majeure et au fondement des actions conduites par les professionnels, s'incarnent-ils dans la pratique du quotidien et dans les représentations des acteurs concernés ?

Par ailleurs, il semblait nécessaire que la recherche puisse confronter ce regard professionnel à celui des habitants sur le quartier, locataires d'Archipel Habitat.

Ainsi, l'enquête conduite pour les besoins de la recherche met en évidence comment les acteurs parlent et vivent le quartier dans lequel ils interviennent et/ou ils l'habitent (Bresson *et al* 2015). Leur regard pluriel rend compte de la complexité du rapport au territoire (Moine, 2007) tel qu'il est perçu par les professionnels concernés et tel qu'il est confronté au vécu des locataires en place

### **Des problèmes sociaux protéiformes**

Les personnes interviewées s'accordent toutes à qualifier le quartier comme un territoire où se concentrent les problèmes sociaux de tous ordres. Les difficultés sociales énoncées et identifiées par les professionnels sur le quartier sont diversifiées et touchent différentes catégories de population.

Pour certains professionnels rencontrés, ils pâtissent d'un déficit de relai par les services publics. Les problèmes sociaux évoqués sont protéiformes et laissent au professionnel interviewé le sentiment de pallier les manquements des services publics face aux difficultés sociales.

*« On a besoin, à mon avis, de beaucoup d'accompagnement de l'Etat qui fait défaut. On est confronté à des problèmes de santé, que ce soit mentale ou du vieillissement auquel il n'y a pas de réponse alors qu'on peut les signaler. Il n'y a pas de relais de la part de l'Etat là clairement. Par exemple, en ce moment, on sait qu'on a une personne qui est plus ou moins atteinte d'Alzheimer dans nos bâtiments, qu'on a déménagé parce qu'on est en train de vider les tours, la personne n'arrête pas d'errer en se rappelant jamais où est-ce qu'elle habite mais, parce que c'est une personne seule et, donc, voilà, et on n'a pas de réponses nous à donner. Le fait de vouloir loger tout le monde, c'est qu'on se retrouve aussi à loger des personnes qu'on ne devrait pas loger [...]. Il y a un gros déficit pour moi sur la santé mentale en France qui est*



*plutôt aberrant. Il y a un gros déficit en termes d'éducateurs parce qu'on est quand même sur un quartier tendu [...] Si c'est la seule réponse qu'on ait à donner, il y a un gros déficit d'éducation. Il y a un gros déficit de l'école. Ces gens, ils ont besoin de tout. Pour tenir aujourd'hui, moi je pense que, nous, on remplit notre part parce qu'on peut se retrouver avec énormément de dettes en impayés très conséquentes, vraiment très conséquentes, j'estime, sans pour autant passer à l'acte de l'expulsion. On donne toujours une chance en fait. Alors même que certains qui sont dans l'entreprise trouvent qu'on en donne de trop. Ça peut être une vision aussi. Mais je trouve que nous, de notre côté, on donne quand même beaucoup de chances à des personnes en difficultés mais il n'y a pas de relais derrière. » (PRO AH15)*

Si les valeurs d'égalité sociale sont majoritairement exprimées par les salariés d'Archipel Habitat rencontrés lors de l'enquête, le verbatim ci-dessus retenu, montre que le doute peut traverser les esprits des professionnels au vu des difficultés sociales multidimensionnelles rencontrées dans le quotidien de leurs interventions. Le manque de relais, par d'autres acteurs locaux pour intervenir auprès des publics précarisés, est exprimé de façon récurrente lors de l'enquête.

### **Des problèmes psychiques et psychiatriques**

La question de la santé mentale des populations précaires est souvent amenée par les professionnels lors des entretiens d'enquête.

*« C'est vraiment un public en grosses difficultés sociales et grande fragilité psy. Aussi dû au fait qu'on a historiquement, on est près de XXX (structures d'accueil des publics), on a beaucoup de personnes qui sont sous mesure de protection qui habitent le quartier. Voilà donc une grande fragilité psychologique. Donc, moi, je n'ai pas énormément de familles. On retrouve plus de grandes familles sur le sud de Rennes. Sur Maurepas ça bouge aussi beaucoup, au niveau des grandes familles avec pas mal de migrants. Donc, on a beaucoup de publics qui nous échappent parce qu'on sait qu'ils sont dans des logements hébergés, on n'a pas la main dessus. Donc, globalement, on est plus sur un public âgé, ou fragile socialement, voilà.... Avec des locataires âgés très attachés à leur quartier malgré ce qui peut se passer. » (PROAH6)*

Si la problématique de la santé mentale revient fréquemment dans les entretiens, elle est également observée dans les échanges auxquels nous sommes témoins lors de nos observations de type ethnographique sur le quartier. Ainsi, lors d'une observation d'activité professionnelle d'un gardien d'immeuble, il est noté : *« Une dame explique qu'un voisin qui vit en dessous de chez elle, et qu'il prend régulièrement un marteau pour frapper à sa porte car elle fait trop de bruit la nuit. Selon le gardien d'immeuble et cette femme, ce voisin est schizophrène et entend des voix pendant la nuit. La femme ajoute qu'elle et les autres voisins ont appelé les forces de l'ordre rapidement lors de cet incident. » (Note d'observation GS4)*

Le déficit d'accompagnement des services publics en santé mentale est évoqué comme un problème majeur pour effectuer un travail complémentaire entre professionnels d'Archipel Habitat et la psychiatrie. Pourtant, ces coopérations complémentaires sont relevées comme une réelle nécessité pour une prise en charge cohérente des habitants en fragilité psychique.

*« Il nous faut une raison d'aller chez les gens. C'est souvent à la suite d'un impayé, un trouble de voisinage, on a des voisins qui vont nous contacter parce qu'ils ont l'impression que leur voisin ne va pas bien, ne sort pas de chez lui et, voilà, il nous faut une raison pour aller. Je pense que si on avait un peu plus d'appui... Il y a une charte qui a été établie avec l'hôpital psychiatrique, les CMP mais c'est vrai que si on travaillait plus de concert, je pense que ce serait encore mieux, plus efficace, comme une équipe pluridisciplinaire... Ce serait très intéressant. Parce que nos difficultés principales avec ces personnes qui ont des difficultés psychologiques, c'est qu'elles ne sont pas accompagnées. C'est pour moi le principal problème. » (PRO AH9)*

La question de la santé mentale a un impact direct sur « l'habiter » notamment eu égard à l'hygiène de l'habitat, avec un retentissement collectif si ces difficultés ne sont pas ou insuffisamment prises en compte et traitées avec les personnes directement concernées. Les professionnels rendent compte de leur limite dans leur intervention face à ces situations sociales pour lesquelles les relais sont considérés comme insuffisants.

*« Pour les personnes avec des troubles psychologiques, on a des réunions de concertation, notamment il y a un groupe pour les personnes où il y a un défaut d'hygiène du logement qui peut mettre en péril la sécurité du voisinage. Tous les organismes sont présents, tous les bailleurs sont présents. Il y a également la Ville, mais on a finalement peu de réponse concrète pour gérer ces situations. Il y a quand même, c'est mieux qu'il y a quelques années, il y a une équipe mobile, il y a du travail de proximité qui est fait même avec les CMP... Mais, voilà, on est, nous, en grande difficulté avec des personnes qui ont des troubles psy qui ne sont pas accompagnées... qu'on a du mal à rencontrer, pour lesquelles on n'a pas forcément la connaissance pour les approcher, pour savoir communiquer avec elles et pour les amener vers le soin. Donc, pour moi, c'est la problématique principale ». (PROAH9)*

S'il existe des appartements thérapeutiques sur le quartier en lien avec l'hôpital psychiatrique de secteur, cela favorise, là encore, une concentration de situations sociales fragiles. L'un des partenaires locaux dont les services sont implantés sur le quartier en parle en ces termes :

*« La maladie mentale, on en a beaucoup sur le quartier parce qu'il y a beaucoup d'appartements thérapeutiques qui sont avec l'hôpital psychiatrique et réservés par certains bailleurs. Donc, s'ils ne sont pas suivis régulièrement, si, à un moment donné, leur traitement ne les stabilise plus, bon bah, ils viennent ici. Ils savent que c'est toujours ouvert, c'est un lieu, voilà, quoi, c'est un lieu ressources pour eux. Dans tous les cas, c'est un lieu où ils peuvent montrer parce que, quand ils sont comme ça, ils veulent montrer qu'ils ne sont pas bien. Donc, c'est aussi une manière d'appeler à l'aide quoi et ça, on comprend. Par contre, pour d'autres, on ne peut pas faire grand-chose. Enfin, on fait au mieux avec notre bonne volonté puis nos outils de travail, quoi. » (PART4)*

### **Des locataires en rupture avec les institutions**

Si les habitants du quartier sont confrontés à de multiples difficultés sociales témoignant d'une précarité multifactorielle, il est observé, de façon paradoxale, une rupture avec les institutions relevant du champ de l'action sociale. Les personnes en difficulté sociale conservent cependant un lien avec Archipel Habitat car leur statut de locataire de droit commun les rattache à une institution, sans être pour autant estampillés « en difficulté sociale » par une appartenance à un service d'action sociale. Nous pouvons l'analyser comme une forme de mise à distance par les personnes elles-mêmes d'une identité ou d'une « carrière » de personne assistée par les services d'action sociale. Cette notion de carrière est empruntée à la sociologie interactionniste à partir des travaux d'Howard Becker s'agissant de la « carrière de délinquant » (Becker 1985).

Cette analyse est, selon nous, convergente avec l'approche par la « stigmatisation » déjà évoquée plus haut mais aussi un sentiment de « disqualification sociale » (Paugam 1991 1<sup>ère</sup> éd., 2009 4<sup>ème</sup> éd.) et le sentiment de honte que peuvent rencontrer les personnes confrontées à la demande d'aide sociale.

*« Oui, c'est arrivé avec des familles qui ne veulent plus entendre parler du CDAS<sup>8</sup>. S'il y a eu le placement d'un enfant, ça peut être compliqué. Donc, c'est arrivé qu'on prenne le relais. Avec XXX (structure locale), ils ont aussi leurs limites. Si la personne souhaite ne plus être accompagnée ou si elle refuse les visites XXX, ne peut pas faire son travail et ne peut pas aller plus loin. C'est un contrat moral quoi !! Donc, c'est vrai qu'on a cette possibilité et ce lien avec*

---

<sup>8</sup> CDAS : Centre départemental d'Action sociale. Service généraliste d'accueil de la population en matière d'action sociale et relevant du Conseil départemental.

*les locataires parce qu'ils sont locataires. Donc, on a toujours cette légitimité à aller les voir. Soit on essaie de recréer un lien qui a été cassé avec l'asso ou le service qui les suivait, soit effectivement on peut prendre le relais si un lien de confiance s'établit et que la personne est plus à l'aise avec nous. » (PROAH9)*

### **Les invisibles**

Cet éloignement, qu'il soit choisi ou subi par les personnes confrontées aux questions sociales multiples (Castel 1995, 2009), marque une forme d'« invisibilité » les concernant (Vrancken 2019). Ils deviennent d'une certaine façon des « invisibles » noyés dans la masse des problèmes sociaux, des personnes vivant dans un quartier stigmatisé. On assisterait presque à une banalisation de leur condition sociale.

*« On a, parmi nos habitants, des invisibles, ceux qu'on n'arrive pas à toucher qui sont loin de tout, éloignés de l'emploi et qu'on a du mal à toucher pour les amener vers la formation pour l'emploi et ça, c'est un sujet. Et on voit que, nous, on peut apporter notre contribution notamment au travers de ces « 3 heures pour l'emploi » où on a réussi quand même à faire du lien entre les habitants, des organismes de formation, des employeurs potentiels... On a pu créer ce lien et certains ont pu trouver un emploi grâce à ça ou s'inscrire dans une formation grâce à ça et quelque part on avait beau... heu... Pôle Emploi existe, les organismes de formation existent, les dispositifs d'aide existent et pourtant rien ne se passait. » (PROAH 11)*

### **Une pluralité culturelle**

Le quartier est caractérisé par les acteurs interviewés comme particulièrement diversifié sur le plan culturel, du point de vue des origines géographiques des populations.

Cette diversité ainsi présentée n'est pas perçue comme un enrichissement mais sous des regards négatifs.

L'un des points évoqués est celui de la langue. A la précarité sociale s'ajoute la difficulté de communication, avec les institutions, d'une partie des habitants, du fait de la non-maitrise de la langue française mais aussi d'un sentiment de non-compréhension, par les services publics, de leurs demandes.

*« Bah, disons qu'on a une population fragile mais aussi une population étrangère conséquente qui des fois a du mal à s'exprimer. Donc, moi, j'ai toujours dit, les courriels qu'on envoie, ce n'est pas significatif pour eux. Je leur dis souvent que, nous, on serait, je ne sais pas, en Russie ou, je ne sais pas, en train de lire un courriel en écriture cyrillique, sur une relance de paiement de loyer, eh ! bien, je ne suis pas sûre que je comprenne de quoi ils me parlent, quoi !! Donc, après, je sais qu'il y en a qui pense que c'est à eux de s'intégrer et non pas à nous de... Mais, bon, là, après, voilà, souvent, dans des courriels, comment dire, les gens remarquent le logo, quand ils voient le logo de la Caf ou le logo d'Archipel, ils savent que c'est un courriel donc ils viennent nous voir pour savoir de quoi il retourne. Il y a déjà la barrière de la langue qui est énorme et, donc, c'est aussi tenir compte des difficultés qu'ils rencontrent et puis on est des fois à côté de la plaque. » (PROAH1)*

Par ailleurs, on observe une crainte du communautarisme qui est abordée par plusieurs professionnels.

*« Ça a tendance quand même, je trouve, dans les commerces, à devenir un peu communautaire quoi !! les commerces qu'il y a, les boucheries turques, je sais qu'à Italie (autre quartier rennais) ils ont fait fuir pas mal de commerçants et, maintenant, c'est très communautaire quoi !! C'est turc, arabe. Les boucheries arabes, il y a plein de commerces qui ont fermé et il y en a qui résistent encore. Mais je trouve que ça a tendance à devenir communautaire et je trouve ça que c'est un petit danger quand même. » (PROAH1)*

Un autre professionnel, agent de proximité, rend compte également de cette diversité culturelle au sein de la population du quartier. Pour autant, il la décrit comme cloisonnée, selon sa propre

perception de la vie sur cet espace social. En parallèle avec le témoignage précédent évoquant le communautarisme, il évoque la ghettoïsation du quartier entre communautés culturelles. Le professionnel interviewé a vécu sur le quartier avant d'y travailler. Il relate les évolutions telles qu'il les a vécues en tant qu'habitant mais aussi en tant que professionnel « de proximité ».

*« Maurepas, il y a 70 nationalités différentes. Les Marocains sont avec les Marocains, les Africains avec les Africains... ce sont des ghettos. Moi, quand je suis arrivé, tout le monde était mélangé. Maintenant, les familles, quand elles arrivent, elles demandent à aller là où est leur communauté. Pour se sentir intégré, on veut vivre avec des gens qui nous ressemblent. Ça s'est dégradé au fil des années. » (PRO AH16)*

Cette crainte du « communautarisme » fait lien, pour un autre professionnel, avec l'idée selon laquelle les populations arrivantes sur le quartier connaissent un profond déracinement. On assiste à un discours de justification de ce qui pourrait être présenté par ailleurs et, pour d'autres, comme un vrai problème social collectif au sein du quartier.

*« C'est qu'on a un peu plus de familles que je trouve un peu plus déracinées. Et, c'est-à-dire, des familles qui arrivent de l'étranger. Des étrangers parfois de la France d'Outre-Mer mais de territoires quand même qui nous sont assez éloignés et on sent une forme de déracinement quand même. Et du coup, une tendance, parfois, non pas à s'ouvrir sur le voisinage immédiat mais à se replier un petit peu sur une forme de communautarisme ou sur la communauté plutôt que la communauté de voisinage. Voilà, la communauté tout court et, ça, bon, bah, voilà, après, je pense que si j'étais breton au Canada ou aux États-Unis, je pense que je serais comme eux. Voilà, du coup, maintenant, ça n'aide pas forcément toujours au bon voisinage parce que les gens regardent les choses vivre comme ça dans leur voisinage. Il se dit : tiens, le voisin préfère aller causer aux gens de sa communauté plutôt qu'à moi. Donc, moi, je n'en ferai pas de jugements. Je dis juste que, dans une communauté de voisinage, on peut voisiner de différentes façons. » (PRO AH3)*

### La drogue et l'alcool

Une autre caractéristique qui émerge de l'enquête, de façon unanime, concerne la circulation et la consommation de produits (drogues, alcool), au sein du quartier.

A cet égard, les professionnels réclament une politique sécuritaire à travers une intervention policière plus forte, mais également une intervention sociale de type préventif comme la prévention spécialisée.

*« Il nous faut une réponse de la police. Alors, ça y est, on vient de l'avoir parce que, moi, depuis 3 ans que je suis là, je pense qu'il fallait, quand même, une réponse policière à un moment pour marquer un coup, ne serait-ce que pour tous les locataires qui, eux, payent leur loyer et n'en peuvent plus des incivilités des dealers. Mais ce n'est pas non plus la solution quoi !! Il ne faut pas s'arrêter là, je veux dire, c'est une partie de la solution. La seconde partie est la plus importante pour moi, elle est de nous mettre des éducateurs qui vont chercher les publics en marge, qu'est ce public. » (PRO AH15)*

La thématique de la drogue sur le quartier est abordée par une autre professionnelle. Elle fait état de ce que cela génère en termes d'insécurité vécue par les habitants. La perspective de la rénovation de l'habitat qui renouvellerait la population est évoquée. Selon sa propre vision, celle-ci permettrait, d'attirer une nouvelle population inscrite dans des normes sociales comme le travail. La question de la circulation de la drogue est appréhendée comme un désœuvrement des habitants, notamment pour les plus jeunes. Drogue et violence sont pris en compte dans sa perception de la vie du quartier, telle qu'elle la voit se déployer dans la quotidienneté de son observation professionnelle.

*« C'est vrai que c'est compliqué aujourd'hui, la vente de drogue. C'est vraiment quelque chose de lucratif. On est sur la dalle, au cœur du quartier. Les jeunes dealent sous ma fenêtre. Ils sont là tout l'après-midi. Quand il y a du monde qui passe, ils vendent leur « Chite » ou leur « Beu ». Vous voyez, quand je fume ma clope sous ma fenêtre, c'est mon quotidien. Et la police passe 3*

à 4 fois par jour minimum. En plus, on est un quartier en « reconquête républicaine ». François Hollande avait promis, il s'était déplacé sur le quartier, Et Philippe l'a mis en place, est revenu sur place. On a 15 policiers qui sont censés être constamment sur le quartier avec un peu le quartier de Villejean parce qu'on est en reconquête. C'est vrai que le deal, tout ce qui se passe ce n'est pas sécurisant pour les locataires. Il y a beaucoup de locataires qui trouvent que le projet ne va servir à rien avec l'arrivée du métro. Pour certains, ce sera plus facile. Il y aura plus de passage de garçons qui viennent acheter et qui viennent vendre aussi. Même si c'est très sectorisé, c'est très organisé. Donc, des locataires qui sont sûrs que ça ne changera pas. Donc, ils déménagent définitivement. Il faut savoir que, dans les tours, il va y avoir de l'accession à la propriété. Il y a certains locataires qui se disent que « ça va changer, je suis intéressé par l'accession même juste pour revenir dans mon appartement ». Ils y croient parce qu'ils pensent que le quartier peut changer. Moi je pense que ça ne peut faire que du bien de renouveler tout ça, c'est des barres d'immeubles, c'est assez grossier, renouveler tout ça, redonner un peu une autre dynamique. J'ai une autre collègue qui s'occupe de la mixité sociale et c'est vrai qu'elle va essayer de redonner un rythme différent au quartier par des critères de personnes qui travaillent, donc la condition, ça va être que la personne ait un certain nombre de ressources et un emploi fixe pour justement essayer de redonner au quartier le rythme qu'il n'a pas forcément (départ au travail à 8 h et retour à 17 h 30) parce que, bon, bah, les jeunes et moins jeunes, ils zonent beaucoup dans le quartier. Moi, je pense que ça ne peut qu'améliorer le quartier. Après, à voir aussi ce qui est mis en place. Si vraiment la police était plus présente au niveau des démantèlements, qu'il y en ait plus aussi. Parce qu'on sait où sont les gros dealers et, en général, ils attendent de choper les petits pour choper les gros mais, vraiment, la problématique sur le quartier, c'est vraiment la drogue, la violence. On en a eu là très récemment. Et, du coup, les gardiens ont exercé leur droit de retrait. Des tirs. C'est un jeune qui s'est pris au niveau de la boucherie deux balles dans les jambes en plein dimanche vers 16 h, donc sûrement un règlement de compte. Pareil, une dame au 7<sup>ème</sup> étage qui a reçu une balle dans son logement. La violence des règlements de compte, il n'y en a pas vraiment mais c'est des choses qui peuvent arriver et le renouvellement pourrait apporter du bon. » (PRO AH5)

Un agent de proximité relate lui aussi son vécu en tant qu'habitant et professionnel sur le quartier. Sa vision est empreinte de ce double statut.

« Maurepas, c'est lié à tous les soucis de toutes les cités. Il y a les dealers en bas des tours, les règlements de comptes à la kalachnikov. On en a eu la semaine dernière. Je me suis réveillé à 7h du matin par des tirs. Le soir, c'est pareil, ça tire en l'air. C'est la guéguerre entre Villejean et Maurepas. Là, les agents de proximité qui sont sur Maurepas, souvent, on leur demande ce qu'ils viennent faire. Il y en a, on va les prendre pour des policiers, un truc comme ça, c'est vrai que c'est compliqué sur Maurepas en ce moment !! ». (PRO AH16)

Si la présence de la drogue sur le quartier est expliquée sous un mode de justification dû au désœuvrement des jeunes, la valeur économique qu'elle procure est également pointée.

« Il n'y a pas de travail. Ils veulent consommer comme tout le monde. Donc, forcément, ils vont chercher l'argent où il y en a. Et puis, moi, je vois les jeunes de 14- 15 ans, je leur dis : "pourquoi tu ne vas pas à l'école ?" Ils me disent : "en restant là sur mon vélo, je gagne 100€ par jour." Donc, aller lui dire d'aller travailler !! ». (PRO AH16)

La nouvelle physionomie du quartier, notamment avec l'arrivée du métro en son sein, apparaît comme un danger majeur amplifiant le marché de la drogue sur ce territoire.

« Les places de deal sont précieuses sur Maurepas. Avec le métro, le trafic va prendre une ampleur parce que tous ceux du centre-ville qui allaient à Villejean seront à 3 bouches de métro des dealers. Donc, les gens autour du métro vont galérer. Les interphones et badges ne vont servir à rien parce que les dealers habitent sur place, donc ils ont accès, donc, forcément, là, il

*fait beau mais, quand il fera moins beau, ils squatteront les halls d'immeuble. On voit l'argent circuler. Moi, j'habite sur place et je peux vous dire que les files d'attente, on les voit. » (PRO AH16)*

L'observation ethnographique menée auprès des gardiens d'immeuble confirme l'omniprésence de cette problématique. Ces professionnels, désignés comme agents de la proximité par leur employeur, sont confrontés à cette réalité dans leur quotidien. *« Le gardien a déjà pu observer comment les dealers pouvaient recruter des gamins dans le quartier. Les dealers demandent aux enfants des petits services (comme aller chercher à manger) et finissent par leur demander de vendre de la drogue. Les enfants ne se douteraient de rien et ne comprendraient pas la gravité de leurs actes, étant donné qu'ils reçoivent en échange beaucoup d'argent. » (Note d'observation GS4)*

La question de la circulation de la drogue est également travaillée et questionnée lors des réunions d'équipe des agents de proximité. Il est demandé aux gardiens de vérifier les points de deal et d'agir en conséquence pour la tranquillité de la vie de quartier (fermeture de certaines portes d'accès, contact avec la police, etc.). *(Note d'observation REGS1)*

La consommation d'alcool est un sujet moins parlé mais évoqué tout de même lors des observations ethnographiques. *« Il (le gardien d'immeuble) me précise que, pendant longtemps, il s'est demandé pourquoi il y avait autant de files d'attente devant le Super U dès 8h30 du matin. Il me dit qu'il connaît très bien le directeur du super U qui lui a confié que les personnes venaient dès le matin pour acheter leur alcool. Pour l'agent de proximité, l'alcool fait bien plus de dégâts que n'importe qu'elle autre chose sur le quartier ». (Note d'observation GS3)*

Lors d'une autre journée d'observation, la question de l'alcool est de nouveau abordée. *« Elle (une locataire) me précise quand même qu'elle évite de "chercher les ennuis" Beaucoup de personnes sont sympas à jeun, mais à partir de 11h30, tout change d'après elle. Selon l'échange entre le gardien d'immeuble et la locataire, "beaucoup de personnes consomment de la drogue et de l'alcool qui sont un mauvais mélange, les personnes deviennent violentes". » (Note d'observation GS4).*

### **Le point de vue des habitants**

L'enquête révèle une grande lassitude des habitants, voire un découragement face aux multiples difficultés sociales vécues sur le quartier. *« Il est 14 h 05 quand nous nous dirigeons vers la tour "Banane", lorsqu'une personne âgée d'environ 70 ans et accompagnée de son petit chien nous interpelle sur le chemin en nous demandant si nous sommes les gardiens. Le gardien répond que oui. La personne âgée lui demande alors si on lui a rapporté le problème qu'elle avait avec l'employé d'immeuble. Il lui répond que non. La femme explique que des jeunes ont fait des tags sur les murs du palier où elle réside, elle dit qu'elle n'en peut plus car ils sont là dès 20 h le soir à six, là, à fumer des joints. La femme semble énervée. Le gardien lui répond : "ah oui, je vois, ils brûlent avec leur cigarettes les murs". Elle répond en montant le ton : « Ah, bah, oui, mais, bon, même, on n'est pas chez les fous, ici, quand même". Le gardien lui demande si elle sait qui leur ouvre, sachant qu'il faut un badge pour entrer dans les immeubles, elle répond qu'elle sait : "c'est la fille du 3<sup>eme</sup>, là, qui attend un bébé, c'est elle qui ramène les jeunes ! et elle son copain, là, un noir !" »(Note d'observation GS3).*

L'inquiétude des habitants est identifiée dans plusieurs situations observées pour les besoins de la recherche. Par exemple, lors d'une action collective organisée en direction des locataires dans le projet de rénovation de leur habitat, le thème des espaces collectifs de séchage du linge a été évoqué. A cette occasion, l'une des locataires exprime sa crainte. *« L'animatrice : "Seriez-vous d'accord de nous exposer vos habitudes d'utilisation du séchoir, par exemple ?" Une jeune femme répond : "Il y a eu des problèmes de vol, alors on préfère sécher dans l'appartement, même si on n'a pas beaucoup de place, on n'a pas beaucoup de rangement". L'animatrice de la*

*réunion poursuit son questionnement : "Est -ce que ces espaces sont utilisés pour autre chose que sécher le linge ? Qu'imaginez-vous pour en faire un nouvel usage ? Comment imaginez-vous qu'on pourrait le transformer ? un salon, un espace de partage ?" L'une des locataires présente à la réunion réagit : "on craint de ce que ça pourrait devenir avec tout ce qu'il se passe !" » (Note d'observation COLL HABI)*

La vie de quartier est également marquée par les incivilités, telles qu'elles sont vécues par les habitants. Lors d'une action collective de type « atelier de consultation des habitants », un exemple est donné par une locataire. *« Une habitante qui s'apprête à monter chez elle, par l'ascenseur, interpelle l'une des professionnelles et lui montre l'état de l'ascenseur : "Vous voyez ça !! C'est tous les jours ! Les gens laissent leurs animaux se soulager dans les ascenseurs. Des fois, on se demande si ce ne sont pas eux-mêmes qui dégradent volontairement. Mais on n'ose rien dire ! Tout est cassé, les ascenseurs sont sales". Une autre personne poursuit : "Quand je descends pour aller chercher mon pain, j'ai peur. Des fois, des gens essaient de rentrer de force". Plus tard un autre sujet est évoqué. Lors de la visite du local à vélo (visite très brève), les locataires s'expriment sur le même registre : " Ça sent toujours très mauvais !" "Ça sert à autre chose, donc on n'a pas envie de rentrer !". On nous montre les portes de caves : "Des fois, les portes sont forcées donc les gens ils ne s'en servent pas" ».* (Note d'observation COLL HABI)

### **Des professionnels en difficulté**

Nous l'avons vu, le quartier exploré concentre des difficultés multifactorielles avec un retentissement social tel qu'il est vécu par les habitants entre insécurité, crainte, sentiment d'impuissance, voire de colère ou de résignation.

Les professionnels, agissant dans la proximité de ce territoire, au plus près des habitants, ne sont pas en reste. La recherche met en évidence comment ces professionnels, salariés du bailleur social, connaissent également des difficultés liées à cette proximité mêlant travail et habitat sur le quartier.

*« On des salariés qui sont en relation avec des locataires et ça peut être le cas, certains subissent de la part des locataires des agressions verbales, le plus souvent, heureusement, des insultes, parfois des agressions physiques. Par rapport à ces situations, là, on a un dispositif de prise en compte du salarié et des prises en charge où il y a la possibilité pour le salarié de rencontrer un psychologue et puis, bien sûr, la prise en charge, c'est aussi de rencontrer l'auteur de ces agressions. Donc, voilà, ce sont des moments très importants parce que, si ça n'est pas bien géré, le salarié peut avoir des difficultés par la suite à retourner au travail. Vous voyez bien tout ce qui peut se jouer. »* (PROAH11).

La gestion du risque d'agression a été pensée par l'employeur.

*« Il y a de l'angoisse aussi potentielle pour les personnels d'Archipel qui, normalement, doit pouvoir avoir la garantie que dès qu'il est agressé, il a son employeur qui enclenche la procédure derrière. »* (PROAH13)

Ce risque encouru est aussi partagé et observé par les partenaires locaux, non-salariés d'Archipel Habitat, mais relevant d'autres institutions. Il est fait état de menaces en direction des personnels et de la façon dont ces derniers peuvent réagir selon leur expérience.

*« Quand il y a des insultes et surtout des menaces de mort, systématiquement on demande à la personne d'aller faire une main courante et, comme je dis à certains, parce que, des fois, je connais certains habitants qui sont, mais qui sont vraiment gentils, enfin, mais qui ont un rapport à la frustration qui est absolument épouvantable et, donc, s'ils ne sont pas reçus tout de suite ou dans la journée et qu'on leur dit : "non, vous ne pouvez pas", ou "qu'elle est en congés, elle vous rappellera". Bah, ça part en live et quand ça peut partir en live et, donc, quand je les connais, j'y vais et je dis : "c'est la limite à ne pas dépasser". Des fois, il y a des*

*insultes : "sale pute" ou je ne sais pas quoi, ce n'est pas très fin. C'est déplaisant mais, quand il y a des menaces de mort : "moi, je vais revenir, je vais vous cramer tous et toi je sais où tu habites - même si ce n'est pas vrai – tu vas voir, je vais cramer ta famille", là, c'est la ligne à ne pas dépasser. Systématiquement, on leur dit : "on appelle la police". Donc, s'il s'en va avant, bah, tant pis ! On appelle la police et, n'importe comment, on demande aux professionnels accompagnés soit de son responsable, soit seul. Ça m'est arrivée deux fois de faire une main courante. Au moins, c'est pour notifier à la personne qu'il n'y a des choses à ne pas dépasser et on leur dit, enfin moi à chaque fois que c'est arrivé, je leur ai dit : "j'irai porter plainte ou je ferai une main courante, ça n'en restera pas là !" On ne peut pas menacer de mort tout ça parce qu'on est frustré !! Et je comprends la frustration des gens mais y a des limites qu'on ne peut pas quoi !! Parce qu'en plus, qui vous dit qu'un jour ça ne pourrait pas arriver ? La limite... Pourtant, j'ai une grande tolérance. D'ailleurs, même, des fois, ça m'est reproché et peut-être à juste titre des fois ! Je pense que c'est peut-être aussi que je suis en fin de carrière. Bon, je suis très distancée à des choses qu'on peut me dire désagréables. Je ne prends pas à titre personnel. Je sais que la personne qui le dit, c'est pour ce que je représente et non pas pour ce que je suis. Je relativise mais c'est vrai qu'il y a des fois, on m'a dit : "ouais, t'acceptes des choses que, moi, je serais incapable d'accepter" mais je dis : "j'entends bien, tu n'es pas obligé d'accepter ce que moi j'accepte". C'est quand on a une ligne de conduite par rapport à des menaces. Après c'est crescendo. Puis, vous savez, le bouche à oreille dans les quartiers, ça va très vite hein !! S'il y en a un qui se vante en disant : "je lui ai dit que j'allais la trucider ou que j'allais la..." ». (PART4)*

Au-delà des menaces, il s'agit parfois de réels passages à l'acte dans l'intervention quotidienne. Ainsi, lors d'une observation d'activité d'un gardien d'immeuble, un événement de ce type est relaté. « *Il (le gardien d'immeuble) me confie que, quand il est arrivé sur le quartier, pendant 6 mois, il s'est fait harceler quotidiennement par des dealers du quartier qui pensaient qu'il était un policier sous couverture. Un jour, il se baladait à vélo dans le quartier et un homme sur un scooter lui a foncé dessus pour l'intimider. C'est petit à petit que ces harceleurs ont finalement compris qu'il n'était pas un policier.* » (Note d'observation GS3)

Dans la même veine, une histoire du même type est relatée par un gardien d'immeuble lors d'une autre observation. « *Il m'explique que ça fait 8 ans qu'il travaille comme agent de proximité et que, quand il est arrivé sur le quartier, on l'a intimidé. Lorsque qu'il nettoyait les vitres, une personne se serait approchée de lui par derrière et aurait pointé une arme factice sur lui.* » (Note d'observation GS4)

Globalement, le sentiment d'insécurité vécu par les habitants l'est aussi par les professionnels intervenant sur le quartier. « *On peut se mettre là, comme ça, et on reçoit les sacs poubelles sur la tronche ! On n'est jamais tranquille, ici il se passe toujours quelque chose.* » (Note d'observation COLL HAB2)

\*\*\*\*\*

Après avoir analysé les caractéristiques du quartier, telles qu'elles sont vécues et telles que se les représentent les acteurs concernés par notre investigation - habitants et professionnels - nous aborderons dans le chapitre suivant la question des métiers au prisme du concept de la proximité.

Nous analyserons en quoi la concentration « explosive » des difficultés sociales multifactorielles sur un même quartier dit prioritaire de la Ville, amène à une orientation forte portée par l'institution, celle de la « proximité ». Nous verrons en quoi cette orientation institutionnelle est fortement intégrée par les salariés d'Archipel Habitat à travers la construction d'une culture commune dite de la proximité.



## **PARTIE 2/ DES METIERS AU PLUS PROCHE DES LOCATAIRES**

Cette seconde partie s'intéresse à la façon dont les professionnels d'Archipel Habitat s'approprient et mettent en œuvre une orientation institutionnelle forte : celle de la « proximité » dans leurs interventions du quotidien.

La valorisation de la « proximité » constitue un invariant des discours des acteurs de l'action publique depuis ces trois dernières décennies (Le Bart et Lefebvre, 2005). Archipel Habitat ne fait pas exception en la matière et un certain nombre d'orientations portées par l'organisme d'habitat social témoigne de l'opérationnalisation effective de ce principe proximitaire.

La revue de littérature consacrée à la présente recherche (Janson et Molina 2020) souligne le caractère polysémique de la proximité. Selon le point de vue des divers auteurs étudiés et l'objet qu'ils analysent, quelques axes majeurs peuvent être retenus, en lien avec notre objet de recherche. Ainsi, la proximité est souvent identifiée par son caractère géographique, physique. Elle peut être définie par des critères objectifs, exogènes. Elle est qualifiée de proximité territoriale (Bourdin et al , 2006), de proximité matérielle ou sociale (Doïdy Eric, 2005). Elle peut prendre la forme de la co-présence d'habitants ou de la présence de structures institutionnelles, commerciales, de services, au sein d'un quartier. Mais la proximité géographique n'est pas forcément celle qui est ressentie, vécue ou utilisée par les personnes. Nous pouvons donc distinguer trois aspects de la proximité : la proximité en tant que ressources disponibles géographiquement proches, la proximité en tant que ressources mobilisées dans cet environnement proche (usage), et la proximité telle que ressentie - proximité subjective, ou sentiment de proximité (Le Bart et Lefebvre, 2005, *id.*).

Pour la recherche, il importait de porter le regard sur la manière dont les professionnels se représentent et mettent en œuvre - ou non - le principe de « proximité » dans leurs interventions respectives.

Il s'agissait dès lors d'étudier les conditions qui favorisent ou, *a contrario*, qui empêchent le principe commun d'une intervention dite de proximité et portée par le bailleur social quels que soient la culture et le métier de référence, les méthodes d'intervention spécifiques, les représentations portées sur les publics cibles (les locataires), les missions définies et leur appropriation dans l'activité réelle.

### ***Des métiers de la proximité***

Ce chapitre se propose d'analyser en quoi les métiers approchés par l'enquête rendent compte du principe de proximité dans leur professionnalité.

Nous retenons l'acception de Bertrand Ravon (2010, 2008a, 2008b), pour désigner ce qu'est la professionnalité. A savoir, une tension subtile entre les définitions hétéronomes de la profession (notamment celles relatives aux cadres réglementaires de l'activité) et les définitions autonomes qui relèvent d'un travail réflexif conduit par les acteurs eux-mêmes, à partir de la reprise des actions qu'ils mènent sur le terrain. De ce point de vue, la professionnalité se construit dans la tension entre l'idéal de la profession et la réalité de l'exercice du métier. C'est-à-dire dans les « épreuves quotidiennes » où l'idéal professionnel est mis en pratique.

### **Donner du sens à sa mission, faire vivre son métier**

Les professionnels approchés par notre enquête s'accordent tous à reconnaître un sens à leur mission. Ce sens se justifie à travers la raison d'être de leur activité.

*« Alors moi, ce qui fait sens chez moi, c'est d'accompagner en fait les locataires dans notre parc de logement. Moi, je suis dans un quartier prioritaire, donc on est beaucoup dans*

*l'accompagnement des locataires. Si on a un sinistre ou autre, on a des procédures, on alerte notre assurance, on fait le nécessaire ou autre. Chez moi, chez mes locataires, rien n'est naturel, il faut les accompagner dans cette démarche-là, s'assurer qu'ils ont bien compris les tenants et les aboutissants et ne pas les laisser tout seuls sans réponses. Et ça, c'est intéressant d'être le relai, quoi, aussi. » (PRO AH14)*

Une autre professionnelle, au statut de cadre, valorise la mission de service public qui donne du sens à sa mission.

*« Une des caractéristiques d'Archipel Habitat, c'est véritablement la proximité et le contact avec le locataire et la mise en œuvre de ces dispositifs, là, pour favoriser l'accès et le maintien du plus grand nombre au sein du parc social. Parce qu'on est une mission de service public, en tout cas c'est pour ça que je suis venue. » (PROAH12).*

Cette vision du service public est partagée par une autre professionnelle avec une dimension militante de surcroît. S'ajoute la dimension de l'idéal au travail tel que les professionnels peuvent se le représenter (Dujarier 2012 ; Champy et Israël 2009).

*« Quand on intervient pour les QPV (Quartiers prioritaires pour la ville), avant tout, c'est dire qu'on a une action qui a une vraie portée, qui est vraiment pour les gens. Donc ça, ça me correspond assez bien. La mission, aussi, de l'intérêt public plus large. Donc, là, il faut quand même avoir un peu la foi, pour travailler dans ce type de domaine. Donc, ça, ça vient complètement en adéquation avec comment je voyais mon job. J'aurai très bien pu faire des calculs de béton armé parce que j'ai une formation d'ingénieure mais ça, ça ne me transportait pas. » (PROAH4).*

Cet idéal du métier ou de sa fonction, c'est aussi comment les professionnels le transforment dans leur activité pour « faire vivre son métier ».

*« Les valeurs humaines. Moi, c'est vraiment le lien avec entre ce que l'Etat veut mettre en place, la gestion du logement social écrit dans des textes et puis la réalité du terrain. Voilà, on peut vivre ce métier-là de différentes façons. Être plutôt au bureau ou plutôt sur le terrain, c'est un métier qui permet vraiment de... Il y a tellement de choses à faire qu'au final tout est justifiable et, après, ça dépend de la personne, comment elle vit son métier et comment elle a envie finalement de le faire vivre autour. » (PRO AH14)*

### **Aimer le contact**

L'une des caractéristiques énoncées par les professionnels interviewés ou observés réside dans leur goût de la « relation avec autrui » (Demaillly 2008 ; Astier 2010, 2007). C'est aussi dans ce travail de la relation que s'incarne la proximité dans leur activité professionnelle. L'un des cadres l'évoque en ces termes :

*« En gros, ce qui me motive, moi, de toutes façons, pour faire ce métier-là, c'est un métier de proximité. Donc, il faut aimer le contact. C'est le contact avec les gens parce que vous avez du contact toute la journée avec votre équipe. Vous allez après avoir du contact avec vos collègues, vos collègues du siège, vous allez avoir des contacts avec les entreprises que vous devez faire intervenir, puis, après, vous aurez des contacts avec vos locataires. Donc, c'est vraiment un métier de contact. Il faut aimer ça. » (PRO AH15)*

Une autre professionnelle met en avant ce qui fait le cœur de son métier à travers la rencontre avec les personnes.

*« Les histoires, les parcours, c'est à chaque fois différent et passionnant parce que j'ai des personnes qui ont des parcours très atypiques, donc, voilà, c'est vraiment dans les premières choses qui m'animent, ce sont les rencontres, les entretiens. » (PRO AH9).*

### **Être proche : entre distance et proximité dans la relation**

La notion de proximité est aussi interrogée dans son rapport à la distance avec l'autre.

*« Pour moi, la proximité, c'est tous les jours parce que, clairement, moi, mon téléphone portable, je le donne en direct et les gens ils m'appellent, ils m'envoient des textos, je vais leur*

*répondre par texto. Pour moi, déjà, on est dans une proximité assez importante parce qu'ils n'ont pas besoin de passer par un accueil ou un standard pour m'avoir. Après la proximité, sur mon métier, c'est aussi, des fois, il y a des habitants, je vais leur faire la bise parce que je ne veux pas créer cette barrière où, si je vois qu'avec d'autres structures, l'habitant, il est hyper proche. Au début, j'ai eu un peu de mal. Je me disais, au travail, comme ça, alors moi, je suis le bailleur, je suis qui par rapport à une association ? Est-ce que je dois garder cette distance là ou pas et, autant je me suis dit, autant être naturelle parce que, si avec cette personne-là, on peut rigoler et se tutoyer, eh bien, ça se fait assez naturellement et, pour moi, c'est une proximité assez forte de ne pas avoir cette barrière professionnelle même s'il y a toujours le respect et il sait reconnaître que je suis d'Archipel Habitat mais l'habitant est capable de me critiquer. » (PROAH8)*

Les frontières de la proximité mises en acte semblent s'entendre différemment selon les catégories de professionnels et selon la propre conception qu'ils en ont. L'une des intervenantes sociales illustre le propos.

*« Et, après, voilà, l'accompagnement, moi je peux aller faire les courses avec les gens pour trouver leur repas qu'ils veulent acheter ou leurs graines. Je vais les accompagner jusqu'au bout. Je vais aller chez eux discuter de leur projet, je vais faire une soupe avec eux pour la fête de la soupe. Donc, voilà, la proximité. » (PROAH8)*

Parfois, certains professionnels se réfèrent aux conseils prodigués par l'institution, comme un garde-fou.

*« On nous a juste dit qu'il fallait bien faire attention à vouvoyer les locataires, ne pas se familiariser avec eux parce que sinon, ils demandent des services de partout. Voilà c'est la seule chose qu'on nous a dit de faire attention. » (PROAH16)*

La proximité, c'est aussi comme être proche des habitants sans pour autant tomber dans l'injonction.

*« Il y a des professionnels quand on fait, des fois, des actions partenariales qui disent : "mais vous êtes peut-être trop proches des habitants". Mais c'est notre fonction d'être proche des habitants parce qu'on n'a pas cette fonction institutionnelle. On a des valeurs qu'on transmet et puis qu'on essaye d'appliquer chaque jour, dans le cadre de nos missions et, effectivement, ça ne veut pas dire qu'on n'a pas des postures professionnelles mais on n'a pas les mêmes places. Dans les centres sociaux, aucun habitant, aucune famille n'est obligée de travailler avec nous. Il n'y a pas d'injonction, vous voyez. Il n'y a pas une liste où on nous dit, faut travailler avec telle famille ou telle famille parce qu'il y a ci ou ça. Pas du tout !! C'est grâce au lien qu'on établit à travers des animations ou des activités ou des rencontres sur l'espace public, que des gens viennent nous voir et qu'ils ont envie de faire un bout de chemin avec nous. Et nous, dans ce bout de chemin, on essaye d'apporter, quand on connaît bien les personnes, peut-être ce qui leur manque et leur faire comprendre un petit peu, un certain nombre de fonctionnements qu'ils ont peut-être, qui peuvent aussi changer et qu'ils ne sont pas mis dans des petites cases, quoi. Donc, rien à voir effectivement avec la place d'une assistante sociale qui doit faire une information préoccupante. » (PART 4).*

Une autre approche de la proximité est celle présentée comme « être à côté du locataire ». Il s'agit d'une forme de posture professionnelle plutôt qu'un acte professionnel. L'un des membres de la Direction l'explique à travers une mission de la relation.

*« En plus, la proximité ce n'est pas la définition première. Ce qu'il faut retenir là-dessus, ce n'est pas être proche en distance, mais être au côté des locataires. Ce qu'ils veulent, c'est une prise en compte de leurs demandes, de leurs réclamations, une réactivité. C'est une posture professionnelle d'ailleurs que l'on attend de nos salariés, cette capacité à apporter un service qui réponde aux besoins qu'il soit de qualité. Quelque part, c'est ce qui doit fonder la relation.*

*On est sur un métier de relation d'ailleurs. Archipel Habitat, ce n'est pas de la matière qui rentre et de la matière qui sort après avoir été transformée. On est sur des métiers de service et de relation et, pour moi, ça passe par de la proximité. (PROAH 11)*

### **Une qualité de services rendus aux locataires**

Un autre membre de la Direction confirme cette vision de la proximité qui s'incarne par la relation à autrui et la complète par la qualité des services rendus aux locataires. Cette qualité de service rendu est balisée en quatre points précis.

*« Je pense vraiment que la proximité c'est d'abord ça, c'est vraiment d'entrer en communication complètement clair en fait avec les gens. Après, le reste de ce qui définit la proximité, c'est le type de service rendu et le type de service rendu. Bah, nous, ce qui définit la proximité, il y a 4 missions. Après, je suppose que d'autres l'ont dit avant moi : entretien des parties communes, propreté : premier point. Deuxième point : des logements et des parties communes qui fonctionnent. Moi, je parle de résultats, le moyen étant le traitement efficace et réactif des réclamations. Le troisième sujet, c'est la tranquillité, les relations de voisinage qui fonctionnent bien, soit parce qu'on sait traiter les troubles, les conflits et tout ça... Soit parce qu'on sait mettre à dispositions des locataires les outils qui leur permettent de vivre leur vie de voisin. Et puis, la quatrième chose, c'est l'accueil des nouveaux, c'est faire en sorte que les gens, quand ils arrivent, ils se sentent accueillis et qu'ils sachent pertinemment quel est le rôle des agents qui sont sur place, ce qu'ils peuvent attendre ce qu'eux, éventuellement, ils se doivent aussi de faire, quelles sont un peu les règles du jeu communes au sein de l'immeuble dans lequel ils viennent de s'installer. Voilà, en gros, ça, c'est ça, les essentiels de la qualité de service de proximité avec une façon de faire qui est celle dont je parlais tout à l'heure : empathie et équité de traitement. » (PRO AH13)*

### **Une spécificité : gardien d'immeuble**

La recherche s'est attachée à observer l'activité de gardiens d'immeuble comme analyseur de ce travail de la proximité. Comment et en quoi cette rhétorique véhiculée par le bailleur social s'incarne-t-elle dans l'activité professionnelle observée ou relatée par les acteurs ?

Lors d'une observation de la session de formation et de certification de « l'Ecole de la Proximité »<sup>9</sup>, nous notons une complexité de la fonction, au regard des attendus, des interactions à engager entre les acteurs locaux et de la place occupée par le professionnel.

*« Un éventail infini de types de situations et une multiplicité de connaissances, réactivité, relationnelle que doit avoir un gardien d'immeuble : détecter rapidement le problème, avoir les réponses techniques et légales, connaître non seulement les missions des professionnels à l'interne, mais aussi des partenaires et autres acteurs (mairie, service social, associations, etc.). Cela en fait un métier éminemment complexe et ils sont assez étonnants dans leur prestation, pour une formation de moins de 5 mois. » (Note d'observation CERTIF).*

Dans la revue de littérature (Janson et Molina 2020), nous avons repéré combien le métier de gardien d'immeuble est analysé comme central dans les missions du bailleur social. Il a connu, à ce titre, un processus de professionnalisation l'éloignant de la figure ancestrale et dévalorisée de la concierge (Marchal 2005). Toutefois, sa légitimité et la reconnaissance de ses compétences restent complexes et conduisent les gardiens à utiliser des rhétoriques et tactiques pour se distinguer de cette figure. Si la dimension de la proximité permet aux gardiens d'assurer

---

<sup>9</sup> L'Ecole de la Proximité est implantée sur le quartier de Maurepas et vise à former les futurs gardiens d'immeuble. Cette formation, d'une durée de 5 mois, est financée par la Région Bretagne et Pole Emploi. Elle est conduite au sein d'Archipel Habitat en partenariat avec un organisme de formation spécialisé et aboutit à un titre certifié de Niveau 3 (niveau Européen, anciennement V) et reconnu sur le marché de l'emploi. Voir : [http://www.archipel-habitat.fr/pdf\\_ecoleproxi.pdf](http://www.archipel-habitat.fr/pdf_ecoleproxi.pdf)

des fonctions de médiation, de traduction, de prévenir l'insécurité et de contribuer au bien vivre ensemble, elle rend également leur positionnement complexe (Marchal et Stébé 2003). La proximité des habitants et l'appui sur des compétences relationnelles et personnelles peuvent parfois entraîner des tensions et arrangements entre un cadre institutionnel, voire légal, et des stratégies visant la réalisation de leur mission. Les auteurs étudiés insistent ainsi sur l'accompagnement nécessaire à ce processus de professionnalisation dans le cadre de l'exercice professionnel, par le biais d'analyse de situations professionnelles notamment. Au-delà du contenu de ces instances, elles permettent également de resituer l'action du gardien non pas uniquement dans l'espace du quartier, mais bien au sein de l'institution bailleur.

\*\*\*\*\*

Dans ce chapitre, nous avons tenté d'identifier ce qui faisait « proximité » à partir d'une analyse des discours des différents acteurs interviewés depuis leur place (Direction, agent de première ligne, partenaire local, etc.).

Nous poursuivons par une analyse de la mise en acte de cette proximité par l'observation de l'intervention professionnelle plurielle. La recherche met en évidence un angle particulier de cette mise en acte. Il s'agit de la construction d'une forme d'hybridation entre dimension technique et relation humaine particulièrement forgée par les gardiens d'immeuble, dans leur fonction d'agent de proximité.

### ***Concilier technique et relation humaine***

La recherche met en lumière que la façon de faire proximité réside en une forme d'hybridation entre réponse aux exigences techniques inhérentes à la bonne gestion de l'habitat, d'un côté, et qualité de la relation humaine, de l'autre.

#### **Le locataire au centre**

Dans cette façon de concevoir les deux pôles de l'activité professionnelle comme une entité à part entière, la place du locataire au centre de toute action est reconnue comme primordiale.

*« On a une directrice qui fait tout pour les locataires. Elle a un état d'esprit que je suis vraiment. Je pense que mettre le locataire au cœur de tous les projets, par exemple là dans l'ANRU<sup>10</sup>, il y a vraiment une concertation avec tous les habitants. Elle est faite à Archipel Habitat. Je ne pense pas qu'elle soit faite partout. Et c'est vrai que, vraiment, le locataire est au centre des préoccupations. C'est vraiment la préoccupation N°1. » (PRO AH5)*

Le discours du service rendu au locataire qui occupe une place centrale le concernant est omniprésent pour grand nombre des professionnels interviewés. Plusieurs salariés de première ligne l'érigent de façon appuyée comme un dogme.

*« Le locataire, le service au locataire, l'accueil, l'empathie, le prise en compte justement de chaque situation dans ce cadre-là, le même traitement pour tous. Oui, c'est vrai qu'au niveau d'Archipel Habitat, c'est la proximité et l'équité. Pas de traitement de faveur, tout le monde est locataire. » (PRO AH6)*

*« Archipel, sa plus grande façon de fonctionner, c'est l'habitant en premier quoi !! Ce sont les valeurs de notre Directrice Générale, c'est un logement pour tous. On ne vient pas placarder un truc tout fait en disant : "bah, voilà, maintenant, c'est ça que vous avez. L'habitant, il est locataire mais, au final, il est propriétaire. Nous, on a les murs mais ceux qui vivent, ce sont eux. C'est, je pense que c'est une des plus grandes valeurs d'Archipel habitat. Ils sont très*

---

<sup>10</sup> ANRU : Agence nationale pour la Rénovation urbaine

*"social". Sur tous les quartiers, on a la même façon de fonctionner. C'est la parole de l'habitant en premier et on essaie de la respecter au maximum. » (PROAH8).*

Dans cette justification pour laisser une place centrale aux locataires, la question du partenariat et des multiples interventions sont évoquées. Le locataire au centre de ces actions multiréférentielles est pensé comme pivot de toute action le concernant.

*« Dans les actions de proximité, c'est d'essayer, en tout cas d'après l'analyse des besoins, c'est de faire intervenir à l'intérieur, l'ensemble des partenaires qui pourront interagir et ou être présents dans ces actions de proximité et que chacun ait une place. Que ce soit, je ne sais pas, une intervention, une information collective, une visite, un entretien individuel, du coup avec les personnes ou une suite de parcours et les autres prennent le relai. Par contre, c'est la personne qui est au centre d'une relation très complexe entre différents acteurs professionnels et ou bénévoles. Vous voyez des acteurs sociaux et la personne est au centre. Et il y a une multiplicité d'actions qui peuvent se faire. » (PART3)*

### **Nettoyer le quartier régulièrement**

Lors de nos observations de terrain, notamment auprès des gardiens d'immeuble, nous pouvons remarquer que le nettoyage du quartier est un élément phare d'une des activités inscrites dans la proximité. *« Un employé d'Archipel habitat, interlocuteur des médiateurs, passe par là (les médiateurs associatifs sont présents sur le quartier de 19h à 2h du matin). Il signale qu'un scooter calciné a été retrouvé la nuit dernière sur l'une des plateformes de la tour - la plateforme est un espace dédié aux pompiers en cas d'urgence. Le gardien m'explique que des locataires « squattent » ces espaces la nuit. Il doit aller retirer l'objet et le déposer dans un local à encombrants à l'interne. J'apprends que les encombrants trouvés dans les tours ou immeubles sont récupérés par les gardiens et placés dans un local spécifique qui sera débarrassé par le ramassage une fois par mois. En revanche, les encombrants qui jonchent la rue sont ramassés par la COHUE (association). » (Note d'observation GS 1)*

La relation aux ordures ménagères par les locataires est une autre dimension forte du travail de proximité des gardiens. Ils développent une vigilance et un soin particulièrement exacerbés à l'entretien des tours et les espaces proches environnants. *« Le gardien m'explique que nombre de locataires ne respectent pas le dépôt des ordures. Il me montre notamment les ordures jetées par-dessus les fenêtres des appartements (bouteilles, couches, etc.). Il m'explique une nouvelle organisation de gestion des ordures ménagères : des containers dégagés des tours pour que les locataires ne soient pas tentés de jeter les débris par les fenêtres ; des containers peints par un artiste recruté par le service animation d'Archipel. Il explique que, depuis qu'il y a des peintures et des fresques murales réalisées par l'artiste, les locataires sont plus respectueux. » (Note d'observation GS 1).*

De la même manière, la désinsectisation régulière des tours est mise en avant. *« Nous croisons deux hommes avec lesquels le gardien se met à discuter. Ils se connaissent bien apparemment. Ils sont d'une société de désinsectisation pour venir à bout de punaises de lit dans une famille de la tour. Le gardien semble bien connaître la famille de l'étage n° X. Il me précise que le problème des punaises de lit est important dans la tour et que cela se propage de plus en plus. Il m'explique également que les hommes qui interviennent doivent se protéger avec des combinaisons. » (Note d'observation GS 1).*

### **Régler les problèmes techniques, une priorité**

Régler les problèmes techniques des locataires, a fortiori avec réactivité, est l'un des axes forts de l'intervention de proximité pour l'un des membres de la Direction. Il rejoint le discours d'un autre membre de la Direction, vu plus haut, quant à la qualité du service rendu aux locataires.

« Quand on a un problème technique dans notre logement, qu'on soit réactif, qu'on soit pris en compte dans notre demande à travers une sorte de réponse un peu SAV<sup>11</sup>, finalement on a besoin que vous soyez à nos côtés quand on a un problème. » (PROAH3)

Lors de réunions de concertation organisées pour les habitants avec des professionnels dédiés à cette dynamique participative, les locataires peuvent s'exprimer sur leurs difficultés en termes d'habitat. C'est ainsi, par exemple, qu'un habitant demande : « comment sera l'isolation parce qu'on entend tout ce qui se passe chez nos voisins. Et puis il n'y a pas de prise de terre. C'est dangereux !! Les portes, elles sont cassées » (Note d'observation COLL HAB 1)

Nous observons également comment les gardiens d'immeuble sont sollicités quotidiennement sur ces questions et comment ils se montrent toujours présents dans les réponses apportées aux locataires qui les appellent. « Un gardien reçoit un appel pour une réclamation qui a été faite dans une des tours pour une famille qui a ses toilettes et sa salle de bain cassées. Une fois l'appel terminé, il me dit qu'il faudra qu'on s'y rende bientôt. » (Note d'observation GS3)

### Entre technique et relation humaine, une hybridation de l'activité du gardien d'immeuble

Assurer la propreté des parties communes tout en restant à l'écoute des doléances des locataires est le lot quotidien des gardiens d'immeuble dans leur métier de la proximité. De ce point de vue, ils se distinguent d'autres métiers dans d'autres services qui cloisonnent leurs tâches professionnelles pour ce qui les concerne.

L'un des membres de la Direction expose sa vision sur le sujet.

« La voirie ou des espaces verts, ce sont des gens qui ont l'habitude de se voir et qui fonctionne bien ensemble mais c'est vrai que les agents de la voirie ou des espaces verts, ils s'occupent de la voirie et des espaces verts. Ils ne s'occupent pas des habitants. Nous, ce sont les mêmes personnes en fait qui s'occupent de la technique entre guillemets donc de la propreté des parties communes et de la relation avec le locataire donc, forcément, ils ne peuvent pas dissocier les deux sujets. Sur le volet gestion de proximité, je pense que ça compose à peu près sur le terrain. Mais, encore une fois, je pense que les agents de la collectivité se voient vraiment purement comme des techniciens, des experts d'ailleurs de la technicité de leur métier mais pas garants de la relation avec les habitants. » (PROAH 13)

Cette dimension hybride entre la technique et la relation humaine, nous l'avons observée lors de l'une de nos déambulations ethnographiques sur le quartier et pendant un temps de nettoyage des tours par l'un des gardiens d'immeuble. « Un locataire qui descend à sa boîte aux lettres chercher son courrier interpelle le gardien d'immeuble présent dans le hall pour lui signaler qu'il a trouvé une pièce de serrure dans sa boîte aux lettres. Le gardien se rend disponible de suite et vérifie. En effet, la serrure d'une boîte aux lettres est ouverte et donc cassée. Cet incident s'est apparemment déjà produit pour le locataire venu voir le gardien. Au moment où ces échanges ont lieu, arrive un livreur de colis qui dépose un petit paquet dans la boîte aux lettres cassées. Le gardien décide de ramasser le courrier et de l'amener directement au locataire concerné de peur qu'on ne lui « vole » son paquet. Je le suis par l'ascenseur. Il sonne, il frappe à la porte, se présente par la voix en annonçant que c'est le gardien mais personne ne répond. Il cherche le numéro de téléphone du locataire depuis son portable (il dispose des numéros de téléphone des locataires) et l'appelle. Le locataire répond au téléphone et le gardien lui explique la situation. Le locataire lui ouvre la porte. Le gardien lui explique à nouveau et lui propose de venir changer son barillet de boîte aux lettres dès le lendemain après-midi et de lui remettre la nouvelle clé à ce moment-là. Le locataire accepte et le remercie. » (Note d'observation GS1). Dans cet exemple ainsi relaté par cette note d'observation, nous faisons le constat d'une disponibilité permanente du gardien d'immeuble à l'égard des locataires et des interactions qui se déroulent y compris pendant un temps dédié au nettoyage des halls des tours.

---

<sup>11</sup> SAV : service après-vente

Le passage d'une tâche à une autre, en fonction des événements qui se posent à lui, ne semble pas être un souci. Les réponses apportées se font comme un réflexe, adapté à la situation du moment. La question de la technique (barillet de la boîte aux lettres cassé) et des effets délétères possibles pour les locataires est prise en compte avec beaucoup de patience et de savoir-faire, notamment dans la relation engagée avec un locataire en retrait.

Un gardien d'immeuble témoigne de cette adaptation constante en signifiant que la priorité est celle de sa disponibilité pour l'écoute aux locataires, avant même le nettoyage.

*« Dans la proximité, oui, c'est ce que je suis, joignable tout le temps, et disponible tout le temps donc. Dès qu'ils ont un souci, ils savent qu'ils peuvent me contacter sur mon téléphone professionnel donc, dès qu'il y a un souci, je viens tout de suite. L'ordre, ce sont d'abord les locataires et après, le ménage et tout ça, donc on laisse tout ce qu'on a en plan et on va voir ce qui se passe. On accompagne au mieux les gens. » (PRIO AH16)*

De la même manière, nous aurons l'occasion d'observer à d'autres reprises un autre exemple frappant et significatif de cette hybridation entre technicité et relation humaine. Il s'agit de la gestion des fuites d'eau. Dès lors qu'elle survient dans l'un des appartements, elle entraîne dans son sillage des risques de difficultés relationnelles entre voisinage. Le gardien d'immeuble endosse alors un rôle de médiateur conciliant la question technique de la fuite d'eau à la question relationnelle du bon voisinage. *« Le gardien se rend chez un locataire pour lui faire signer un constat amiable de dégâts des eaux. Le gardien me dit que cela traîne depuis le mois de janvier<sup>12</sup> et qu'il n'arrive pas à contacter la locataire en titre. C'est un Monsieur qui ouvre et qui dit ne pas être au courant. Il serait souvent en déplacement et ce serait sa femme qui s'occupe de cela. Le gardien lui explique qu'il a besoin que le constat soit signé de son côté pour démarrer les travaux car le constat est déjà signé par la locataire du dessus, de chez qui vient le dégât des eaux. Il le rassure sur le fait qu'il n'est pas responsable du dégât des eaux mais que c'est bien le locataire du dessus qui est responsable du point de vue de l'assurance et que donc il n'aura rien à payer. Une fois rassuré par le gardien, le locataire accepte de signer « pour sa femme ». Le gardien engage la conversation en lui demandant s'il se sent bien dans le quartier et s'il se sent bien chez lui, si tout va bien. Le locataire répond qu'il va changer. Qu'il est en train de faire construire une maison ailleurs, surtout pour ses enfants par rapport à l'école. » (Note d'observation GS2).*

La fuite d'eau est un analyseur de la convergence entre l'habitat et le bien vivre dans celui-ci. Un tel incident non géré, tant par les locataires que par le bailleur, amènerait à des désordres en cascade du point de vue de la gestion du patrimoine mais aussi du point de vue de la qualité de vie du locataire.

*« Alors, dans l'idéal, quand les gens appellent normalement, ils appellent leur agent de proximité en premier lieu. Donc, dans une première écoute, l'agent de proximité essaye de comprendre un peu ce qui se passe, voire peut aller sur place pour conseiller la personne. Les locataires ont accès à des contrats en fait qu'ils payent au niveau de leur loyer de façon automatique, style un contrat robinetterie qui leur permet d'appeler eux-mêmes l'entreprise pour remettre un joint en place, remplacer un siphon ou un robinet défectueux. Voilà, ils le signalent, c'est gratuit, c'est pris dans leur contrat habituel. Après, si réellement il y a une grosse fuite, une machine à laver qui déborde ou une fuite sur une canalisation, là ils nous appellent. Le rôle du bailleur, c'est de réparer la fuite de toute urgence. Par contre, ensuite, les dégâts causés par la fuite, là, c'est au locataire de faire le lien avec son assurance pour voir s'ils peuvent être indemnisés pour remplacer le sol ou remplacer la tapisserie. Et bien souvent, s'ils n'y vont pas, car souvent ils s'arrêtent là, ils estiment que la fuite est réparée puis la tapisserie, ce n'est pas grave. Sauf que, sauf que, ça peut moisir une tapisserie humide, si on la laisse. Il vaut quand même mieux l'enlever pour que ça sèche. Bah, ça ne va pas être*

---

<sup>12</sup> Nous sommes en février



*automatique chez certains quoi. Donc, ils vont laisser ça comme ça, puis au bout de deux ans, ils vont dire "ah, bah c'est tout moisi, c'est tout dégueulasse, Archipel ne fait rien ! » Et, bah, non, ce n'est pas comme ça (rire). Et puis, en attendant l'état des lieux, une tapisserie dans une petite salle de bain qui n'a pas de fenêtre, si elle a été moisie, bah, inévitablement, le mur petit à petit s'abîme aussi. Donc, un an après ou deux ans après, ça peut être le lavabo qui va se désolidariser du mur et puis, finalement, bah petit à petit ça devient insalubre mais, au final, c'est un souci d'occupation quoi et donc, nous, notre vigilance, c'est vraiment d'essayer de suivre tout ça. » (PRO AH14)*

Engager un travail dans la relation humaine n'est cependant pas toujours associé à une dimension technique. Elle est aussi dans la rencontre et une présence du quotidien. « *Tout le reste de la matinée, le gardien salue tous les résidents, il connaît pour la plupart, leur vie privée. Le gardien est en train de nettoyer les vitres, une vieille dame arrive en notre direction et reste discuter avec nous. Le gardien lui demande des nouvelles sur sa santé et son arrêt de travail. La femme se confie sur ses douleurs et son mal être au gardien qui la rassure. (Note d'observation GS4)*

Lors d'une réunion d'équipe sur le quartier, l'occasion nous est donnée d'assister à cette imbrication permanente entre prise en compte des problèmes techniques et incidences sociales pour les locataires. Il s'agit dès lors d'envisager ensemble, de façon concertée et avec le responsable d'équipe, les moyens adaptés à mettre en œuvre dans l'intérêt des locataires, en fonction des désordres constatés. « *Le responsable appelle l'attention sur les personnes qui ne sont plus en traitement et en rupture. Il demande que les uns et les autres soient vigilants "plus plus". L'un des agents de proximité, gardien d'immeuble, évoque le fait de se poser des questions quand on ne voit plus les personnes. Le responsable aborde la situation des étudiants en co-location sur le site et les cas de suicides. Il s'enquiert de leur situation. Un autre gardien aborde le cas d'un locataire qui a des grandes fenêtres qui restent ouvertes depuis une semaine. Le technicien a fait un bon mais l'entreprise n'est pas encore intervenue. L'agent de proximité demande si l'on relance l'entreprise pour qu'elle puisse intervenir sur le quartier au plus vite. Un autre, encore, évoque la situation d'une personne qui a "encore" perdu ses clés de boîte aux lettres. Il lui propose de surveiller, de recueillir son courrier une fois par semaine. La personne concernée démonte la porte de la boîte au tournevis. Une autre situation est décrite par le gardien. Il s'agit d'une personne qui donne des coups sur une porte, des coups de hache. Il pose la question de savoir à qui revient-il de changer la porte ? Est-ce l'assurance qui devrait renvoyer vers Archipel Habitat ? Il est répondu que, s'il y a eu un dépôt de plainte à la police, on fait marcher les assurances respectives. Le gardien poursuit en expliquant avoir vu "le SDF" qui était hébergé chez lui et "s'est fait défoncer". L'un des agents techniques regarde son dossier : il constate qu'il y a eu plusieurs dégâts des eaux en faisant fonctionner sa machine à laver le linge sans joint et qu'il repoussait l'eau avec une raclette quand il y avait un débordement. Cette personne héberge "le SDF". Parallèlement au problème de la perte de clés de sa boîte aux lettres, le responsable propose de lui changer la porte et de lui enlever le barillet. » (Note d'observation REGS1)*

Toujours dans la même veine de cette dimension imbriquée entre technique et relation humaine, la question de l'urgence se présente également comme l'une des composantes de l'activité de proximité. L'un des gardiens d'immeuble l'exprime dans un mouvement de balancier entre urgence sociale et urgence technique.

« *Justement, d'être proche des gens et à l'écoute, ça demande du temps aussi et, aujourd'hui, le cœur de notre métier fait qu'on a le sentiment d'être plutôt urgentiste que vraiment d'avoir le temps d'accompagner réellement. Mais, bon, les choses se font quand même. On a des choses en place à Archipel qui permettent d'accompagner. Donc, on s'en sert maintenant. C'est vrai que les journées sont riches entre l'urgence technique, l'urgence sociale où il faut toujours jongler. » (PRO AH14)*

\*\*\*\*\*

Pour conclure ce chapitre, nous pouvons avancer, à ce stade, que la recherche met en évidence comment se construisent des rôles professionnels de la proximité entre gestion des questions techniques liées à l'habitat et gestion de la relation humaine nécessaires pour assurer une forme d'accompagnement des locataires, intégrée à un ensemble d'interventions sociales plus largement. De ce point de vue, la recherche complète d'autres travaux déjà conduits sur le sujet en ce qu'ils donnent à voir l'activité de ménage comme centrale.

Le chapitre suivant explore les différentes facettes de ce que nous pourrions nommer un accompagnement des locataires.

### ***Un accompagnement des locataires***

Dans le cadre des politiques sociales d'insertion, l'accompagnement se réfère à une « activation » des personnes (Barbier 2013). L'accompagnement peut être considéré comme une politique de la « reconnaissance » (Honneth 2000) en ce sens qu'il vise à produire de l'estime sociale ou de l'estime de maintien de soi, selon l'angle retenu par les concepteurs des politiques sociales. Les politiques publiques attendent que les personnes s'activent au sein des dispositifs d'insertion qui leur sont destinés. Ils sont à la fois usagers, partenaires et contractants et à ce titre, responsables de leur parcours pour parvenir à leur autonomie (Duvoux 2009).

Accompagner, c'est aussi « soutenir » les publics (Giuliani 2013). Les politiques d'accompagnement se présentent alors comme la réponse apportée collectivement à la précarisation durable. L'accompagnement vise ainsi à soutenir des populations dans leurs trajectoires de précarité. Il vise moins la sortie des dispositifs d'action sociale que les possibilités d'existence en son sein. Frédérique Giuliani (2013, *id.*) démontre que la relation d'accompagnement s'appuie sur le mode de la négociation plutôt que celui de l'inculcation de pratiques normalisatrices. Ceci s'explique en partie par un « désordre » multifactoriel des situations sociales rencontrées (endettement, isolement, ségrégation sociale et spatiale, etc.) et des contraintes fortes qui pèsent sur les usagers. Cela passe par des ajustements et des accommodations des différents acteurs entre eux. C'est ce qui forme les trajectoires ou parcours d'insertion sociale et professionnelle à travers des « statuts transitionnels » (contrat de travail précaire et temporaire, formation, minima sociaux). L'accompagnement vise ainsi à aider les personnes à faire face à ces épreuves tout au long de leur parcours.

### **Faire face à la précarité des habitants : un accompagnement**

L'accompagnement des locataires par les salariés d'Archipel Habitat est expliqué par la précarité liée à l'emploi, la difficulté à effectuer des démarches administratives et bien d'autres problèmes sociaux qui pourraient mettre à mal le projet du locataire dans son installation.

*« Ce sont des gens qui ont vraiment besoin. Ils sont autonomes dans leur vie pour les trois quarts, au niveau de leur gestion de logements, ils savent faire leurs courses, ils savent gérer leur budget. Maintenant, ils sont à la merci de toutes les fragilités sociales. Donc, quand on a des personnes en intérim qui ont l'habitude de travailler en intérim pendant des années, ça se passe bien et puis, là, on a vu, il y a quelques années, à Rennes, Peugeot PSA qui a licencié. Très clairement, ça a un impact. La première année, on a senti que c'était compliqué, la deuxième année, ça s'est inscrit, la troisième année, très clairement, on avait des locataires qui avaient toujours payé leur loyer, ont fait un effort, pour être plus juste, et d'autres qui se sont perdus dans le système parce qu'ils n'ont pas retrouvé des contrats en intérim comme ils avaient à l'époque. Et ça, c'est difficile parce que ce sont des gens qui sont souvent sur le fil du rasoir. Ça tient ça tient, puis hop !! Un moment donné, ça tombe !! Alors, nous, notre rôle, c'est de détecter ça, de voir comment on peut les aider avec les aides auxquelles ils ont droit, s'ils ont*

*droit de les renseigner, les appuyer dans ces démarches-là. Et moi, plus particulièrement, responsable de proximité, ça va être aussi, grâce à mes agents de proximité, de repérer aussi, sur le terrain, les gens qui ne viennent pas forcément me voir mais qui pourraient être intéressés par nos conseils ou les opportunités qu'on peut avoir au fil de l'année par rapport à ce qu'on peut faire sur le quartier. » (PROAH14)*

Une autre salariée d'Archipel Habitat explique l'accompagnement effectué à travers l'aide apportée dans les démarches administratives, à titre de relai.

*« Pour moi, l'accompagnement de proximité, c'est faire avec la personne, être à côté et puis, bah, l'aider, lui proposer, ne pas imposer, dire "qu'on peut faire ça, est ce que vous êtes en capacité de ?" Quand les locataires sont dans le bureau, on se prend un temps avec les personnes qui le souhaitent, elles viennent avec toutes leurs factures et on fait ensemble. Je mets le haut-parleur. Après, je me dis aussi, peut être que c'est éducatif. Peut-être qu'après, les personnes auront envie, pourront le faire aussi. Il y en a qui me disent, c'est vrai selon l'âge "Oh lala, heureusement que vous étiez là, parce que moi toute seule j'aurai été perdue". » (PROAH6)*

La barrière de la langue est un facteur de précarisation pour les locataires qui peinent à dénouer les arcanes administratifs dans leurs démarches.

*« On a commencé à travailler sur le quartier, on s'est rendu compte qu'il y avait pas mal de locataires qui ne comprenaient pas très bien le français. On s'est dit que pour pouvoir travailler avec eux, on va essayer d'agir sur la langue française en se disant, ça peut être un premier frein et donc c'est un premier accompagnement. En fait, l'accompagnement, il est pluriel, on essaie de mieux connaître nos locataires pour essayer de les guider vers la bonne structure qui pourra les accompagner ou nous imaginer quelque chose en leur faveur. » (PROAH7)*

L'accompagnement est expliqué de façon plurielle selon les situations singulières des personnes. Par exemple, entre un accompagnement aux démarches administratives, comme on vient de le voir plus haut, une aide à la gestion du budget, une personne sortant de la rue et intégrant un nouveau logement, le type d'aide n'est pas de même nature.

*« Il y a ce besoin d'être accompagné au départ pour des gens qui n'ont aucune idée du budget, de la prise en compte du loyer dans le calcul de leur budget, qui sont un peu perdus dans leurs papiers, tout ce qui est administratif, ils ont vraiment besoin d'être accompagnés au niveau administratif. Après, j'ai différents profils. Je pense au profil des personnes qui ont vécu à la rue. Là, il y a clairement un besoin d'être accompagné pour l'appropriation du logement, l'occuper, se meubler, la prise en compte du voisinage. [...] Ce travail d'appropriation du logement pour les personnes qui ont eu un parcours de rue ou de grosses fragilités ou qui ont été expulsées pour des troubles du voisinage, il y a ce besoin vraiment, dès le départ, de mettre en place des choses. Des personnes ont besoin d'un référent, elles ont besoin d'être rassurées et de ne pas se sentir seules entre la gestion du quotidien, le voisinage, les factures, l'installation, la décoration même, il y a plein de choses que les personnes ne sont pas forcément en demande au départ mais quand on en discute avec elles, ça découle. » (PROAH9)*

Il est à noter que ces différents types d'accompagnements réalisés par les salariés d'Archipel Habitat ne sont pas l'apanage des travailleurs sociaux. On observe ainsi comment la pluralité des profils professionnels se tournent vers une mission considérée comme majeure au sein de l'institution, tournée vers le service auprès des locataires. Cette aide est, malgré tout, teintée d'une préoccupation du bailleur social : la prévention des impayés de loyer. L'un des membres de la Direction, l'évoque de façon significative.

*« On est là au sein de la gestion locative et sociale dans laquelle on trouve des travailleurs sociaux entre guillemets mais en tout cas des chargés d'accompagnement social. Et ces personnes, si vous voulez, accompagnent les locataires qui sont dans les plus grandes*

*difficultés, qui souvent cumulent des difficultés sociales, financières et, donc, on est aussi souvent sur des publics qui causent des troubles de voisinage, qui connaissent des troubles de voisinage. Et, donc, là, on a des professionnels chargés de cet accompagnement et du suivi social qui prennent le relais de nos chargés de prévention des impayés quand l'impayé est vraiment trop lourd et qu'il est surtout associé à des troubles psy. » (PRO AH 11)*

### **Caractériser l'accompagnement**

L'accompagnement est décrit surtout comme individuel par les professionnels.

*« Nous, on fait beaucoup d'individuel, très peu d'accompagnements collectifs parce qu'on n'a pas le temps. Si on avait le temps, ça serait bien effectivement. Mais, malheureusement, on a trop d'impayés donc, nous, c'est plus sur l'individuel. » (PRO AH2)*

Un responsable des agents de proximité parle de l'accompagnement dans une fonction de « lien social » (Paugam 2018). Cette fonction peut être mise à mal, dans un travail de première ligne et nécessite parfois, de ce fait, une distanciation entre l'agent de proximité et le locataire par l'intermédiaire du responsable d'équipe.

*« Ça fait partie aussi du lien social. Un accompagnement, ça peut -être écouter un locataire qui est en souffrance parce que son voisin le menace ou fait trop de bruit. C'est de l'accompagnement et, souvent, pour nous les responsables, ça peut être de débloquer des situations. Souvent, c'est l'agent de proximité qui est en première ligne mais il y a un moment où il ne peut pas. On ne peut pas le laisser trop longtemps en première ligne. Je veux dire qu'il peut faire son travail de premier niveau de médiation mais, si ça ne fonctionne pas, ça ne sert à rien d'insister. Il ne faut pas le mettre en danger, donc il faut que ça monte d'un cran, c'est le responsable de proximité. » (PRO AH15)*

Pour d'autres professionnels d'Archipel Habitat, l'accompagnement se caractérise par la relation de confiance que l'intervenant instaure avec le locataire. La prudence autour de la question de l'intrusion et du respect de la personne fait partie de cette intention professionnelle. Le cas du relogement est évoqué à titre d'illustration.

*« Des fois, c'est compliqué parce que je ne veux pas être intrusive. Les visites à domicile, je les propose mais les personnes qui ne veulent pas, je ne leur impose pas. Des fois, ça peut poser problème parce que c'est à l'occasion de déménagement forcés comme ça que l'on découvre pas mal de problématiques aussi et c'est bien d'aller dans le logement avant. Donc, après, j'invite les locataires à me communiquer des informations perso ou pas, qu'ils jugent nécessaires pour expliquer un refus à une proposition ou qu'il y ait un laps de temps à se passer des fois sur la réponse. Après, il y en a qui se livrent, d'autres moins. Donc, c'est vrai que le temps est vraiment, pour certaines situations, un ami pour moi. Parce que ce n'est pas tout de suite qu'on va pouvoir, du tac-au-tac, déménager la personne et c'est, petit à petit, une relation de confiance qui doit s'instaurer pour certains. Donc, c'est vrai qu'il y a des situations qui ont pu se décanter parce que j'ai laissé du temps et les personnes, après, se sont un peu dévoilées et expliquer des situations qui pouvaient gêner comme des dates anniversaire par exemple. Là, j'ai une petite dame, elle aurait dû déménager pendant le confinement. Elle m'avait dit : "surtout, je ne veux pas déménager en mai". J'ai organisé pour fin juin. Je ne lui ai pas demandé pourquoi mais j'ai compris quoi !! Elle m'a dit : "j'ai toujours eu de la mouise en mai". Elle va déménager fin juin, elle est contente. C'est vrai que, oui, je fais en sorte pour qu'il y ait toujours une prise en compte des situations de chacun en ayant le même traitement d'équité mais, forcément, il y en a pour lesquels il n'y a pas forcément besoin d'accompagnement. Il y a des propositions, ça roule et puis il y a toutes les autres. » (PROAH6)*

Si l'accompagnement se caractérise le plus souvent par une relation singulière, adaptée à la situation de la personne, comme les verbatim des professionnels interviewés en témoignent,

l'approche par le développement social local (Denieuil 2008) est également évoquée comme possible catégorie d'accompagnement en complémentarité de l'approche individualisée (CSTS 1998, ed. 2014). Cet accompagnement se veut pluriel, jouant des complémentarités entre différents professionnels, comme nous l'avons exposé plus haut.

*« Il y a une mise en lien avec les locataires. C'est une forme d'accompagnement pour mieux coller le plus possible à leurs attentes et ce projet-là ne marchera pas si on ne répond pas à leurs attentes. Si nous, par exemple, on fait les choses depuis notre bureau, ça peut en tout cas ne pas complètement changer. Il y a pas mal au niveau du développement social. On a des médiateurs, par exemple, quand on a des troubles du voisinage. Donc, voilà, tout ça, c'est de l'accompagnement et ce sont des métiers divers et chacun à sa partie. » (PROAH4)*

Une autre caractéristique de l'accompagnement, tel qu'il est décrit par les salariés d'Archipel Habitat, consiste en une vision globale de la situation de la personne. Il s'agit alors de prendre en compte les différentes facettes qui la composent.

*« D'abord, les reloger dans des bonnes conditions avec des loyers accessibles et puis, pour parler un peu plus d'accompagnement social, il y a effectivement de l'accompagnement de droit commun. Pour accompagner les gens par exemple dans la mobilisation de leurs droits pour toucher leur APL<sup>13</sup>, etc. Et puis, après, il y a plusieurs niveaux de l'accompagnement social un peu plus renforcé sur les publics plus fragiles. Alors, les personnes âgées, les personnes handicapées mais aussi les personnes, par exemple, qui ont des troubles psy, etc ;, et qui vont avoir, comment dirais-je, des troubles de l'occupation du logement, enfin des troubles de Diogène, de stockage, ce genre de choses. C'est comment effectivement tout ça est pris en charge. On a des personnes au pôle social qui sont dédiées à l'accompagnement de ces ménages. On est aussi dans l'accompagnement de ce qu'on appelle effectivement du parcours résidentiel. L'idée, c'est que, finalement, dans la durée de l'occupation d'un logement social, ce n'est pas figé. Il faut que ça corresponde à la composition du ménage, quand la famille s'agrandit mais aussi quand la famille se restreint et puis tout ce qui est en faveur de l'insertion, l'insertion par l'économique. Ils sont essentiellement concentrés dans les QVP et en faveur des publics fragiles. Et alors on propose des actions de formation et l'idée, c'est que l'argent qu'on a investi dans les projets de requalification via une dizaine de clauses sociales dans nos marchés de travaux, l'idée est de rentrer dans une carte virtuelle et qui est aussi de permettre à nos locataires de payer leur loyer, de les intégrer. Et nous, évidemment, on a aussi à y gagner si les gens ont les moyens de payer. C'est toujours mieux pour nous que plutôt d'avoir des impayés. Donc, on va dire que c'est un peu une dynamique globale d'accompagnement qui est le cœur de nos métiers. » PROAH4)*

L'articulation entre accompagnement et paiement du loyer apparaît comme déterminante dans l'appréhension des locataires par les salariés d'Archipel Habitat.

La dimension accompagnement en lien direct avec la question du logement se retrouve également dans l'accompagnement à l'installation dans le cas d'un premier accès. Cet accompagnement proposé n'est toutefois pas une obligation. Les professionnels en font la proposition mais le locataire est libre de l'accepter ou non.

*« L'accompagner dans les premiers mois où, des fois, on sent aussi des jeunes qui viennent juste d'avoir leur majorité, qui prennent un logement et qui n'ont pas été non plus accompagnés par leurs parents pour leur expliquer tout ce qui faut faire etc., ça serait des personnes qui accompagneraient ces gens-là dès l'entrée. Mais un véritable accompagnement alors, après ça, peut représenter énormément et il y a des gens qui ne veulent pas et des gens qui ont leur appartement. Ils attendent les clefs, ils n'écoutent pas grand-chose de ce que mes collègues expliquent, voilà, quoi. Ils font l'état des lieux, ils sont contents et puis voilà. Il y a aussi la*

---

<sup>13</sup> APL : aide personnalisée au logement

*visite de courtoisie qui est faite un mois après l'entrée dans le logement et il y en a qui n'en veulent pas. Après, on ne peut pas forcer les gens à recevoir de l'aide. Quand ils n'en veulent pas, les assistantes sociales aussi peuvent mettre à disposition des rendez-vous sauf qu'il y a des gens qui n'en ont pas envie. » (PRO AH1)*

S'agissant des agents de la proximité, gardiens d'immeuble, un protocole est mis en place afin de garantir une forme d'accompagnement à l'installation des nouveaux locataires. Ce service ne va pas de soi. L'état des lieux effectué par le professionnel donne à voir d'emblée certaines difficultés rencontrées par les nouvelles personnes arrivantes. La mission de l'agent de proximité est présentée, de ce point de vue, comme être au fait des difficultés que connaîtraient les locataires.

*« L'accompagnement de proximité, ça commence déjà quand on accueille quelqu'un à l'état des lieux d'entrée, quand on lui fournit un logement. Déjà, là, on voit s'il y a un problème ou pas tout de suite. Tout de suite parce que, des fois, j'ai déjà été amené à ce que les états des lieux d'entrée, on puisse à peine les faire parce que la personne, elle est déjà saoule à 10 heures du matin. Donc, là, déjà, on sait que ça ne va pas bien se passer. On se doute donc, là, je pense, qu'on est, plus ou moins, les premiers interlocuteurs. Parce que l'accompagnement de proximité ça va être aussi comme je vous dis, on repasse après pour faire une visite de courtoisie, une fois que les gens ont emménagé, pour un peu reparler avec eux, reboucler. On est amenés quand même à les croiser tous les jours. C'est souvent l'agent de proximité ou le gestionnaire de site mais l'agent de proximité, on va dire, c'est quand même son rôle, c'est de connaître bien ses locataires, quoi. Donc, il y en a qui sont très discrets, avec qui des fois il y aura des choses qu'on n'aura jamais soupçonnées. On ne va pas rentrer dans la vie de tout le monde !! Mais l'agent de proximité, c'est quand même la personne qui connaît bien ses locataires. Si c'est un bon agent de proximité, il connaît ses locataires et il connaît ses difficultés. » (PRO AH15)*

### **Une aide dans le quotidien des habitants**

Au-delà de d'accompagnement expliqué par les professionnels d'Archipel Habitat, une autre notion est évoquée : l'aide. Celle-ci se présente là encore de façon multidimensionnelle. L'entrée de l'aide la plus usuellement évoquée concerne celle mise en œuvre par les travailleurs sociaux. Les salariés d'Archipel Habitat se situent néanmoins dans une intervention parallèle avec d'autres types d'interventions au plus près de la connaissance qu'ils ont des locataires. Le double statut d'habitant et de professionnel intervenant sur le quartier dont sont porteurs les agents de proximité, gardiens d'immeubles, leur confère une place très ancrée sur la vie du quartier.

*« Il y a les aides classiques de l'assistante sociale mais, dans ces cas-là, c'est limite les prendre par la main pour aller prendre le rendez-vous quoi !! Et se dire que l'assistante sociale, ce n'est pas que du péjoratif. Il y a des droits, il y a aussi des devoirs. C'est les rassurer sur ce genre de démarche. Ensuite, pour les aider, nous, on est les seuls bailleurs sur la place de Rennes. Les agents de proximité qui vivent sur le terrain aux côtés de nos locataires, ils sont en capacité aussi de savoir plus personnellement quels sont les besoins plus précis des uns ou des autres. Selon les périodes, ils savent aussi qui est hospitalisé, à quel moment. Il y a du lien entre le locataire, il y a du lien entre agents. A partir de là, pour les aider, on essaye de les mettre en réseau comme « le réseau solidaire » sur Villejean<sup>14</sup>. On essaye de recenser les personnes qui ont des besoins et de mettre en face des personnes volontaires avec des compétences éventuelles. Ne serait-ce que pour changer une ampoule chez une personne âgée qui ne peut plus monter sur une chaise ou autre. Certaines personnes sont capables de le dire aussi, d'autres ne vont pas nous le dire puis on va découvrir que ça fait un an que la dame fait la cuisine dans le noir. Voilà, c'est être au plus près des locataires pour avoir ces petits temps-là*

---

<sup>14</sup> Quartier Prioritaire pour la Ville.

*et détecter tout ça quoi. » (PRO AH14)*

Les aides financières sont également envisagées en lien avec les services sociaux partenaires.

*« Moi, je travaille beaucoup avec les assistantes sociales également pour tout ce qui est aide financière FSL<sup>15</sup> FSL énergie pour leur facture d'eau, de gaz, d'électricité. Mais le FSL aussi pour les dettes de loyer. C'est mobiliser les aides sociales en lien avec le CDAS<sup>16</sup> et puis les aides à côté pour le boulot. » (PRO AH2)*

Dans l'aide qui est apportée auprès des locataires, on peut identifier, au sein d'Archipel Habitat, des complémentarités entre services et professionnels. En effet, la prévention et la gestion de la situation locative sont au cœur de l'intervention : impayés de loyer, adaptation des logements, troubles du voisinage, etc.

*« La prévention et la gestion des impayés, ce qui est quand même une grosse partie puisque c'est une dizaine de personnes qui sont mobilisées sur cette activité-là. Et puis deux personnes qui sont plus liées à l'adaptation du logement liée à la situation du handicap et du vieillissement, une personne qui intervient auprès des personnes en situation d'impayés mais qui est en bout de procédure de résiliation de bail, ce que l'on appelle nous "les impayés majeurs" et qui intervient après le commandement de quitter les lieux. On est vraiment là. On essaie de récupérer des situations très très dégradées et pour lesquelles on va encore essayer de mobiliser des partenaires du relogement, de l'habitation, de la mobilisation pour prévenir l'expulsion locative. Il y a aussi une collègue qui intervient plus particulièrement sur tout ce qui est troubles de l'occupation des locataires, pas tant trouble de voisinage, de musique forte mais plutôt liés aux problématiques psy. On est vraiment sur l'accompagnement non pas psy mais pour les personnes qui sont en fragilité psychologique au sein de leur logement. Soit qu'ils se mettent en danger, soit qu'ils mettent en danger les autres, soit qu'ils peuvent provoquer des troubles mais, on va dire, ce ne sont pas des troubles liés aux fêtes, liés à l'alcool, on est vraiment sur la pathologie. Et, enfin, une dernière qui fait le lien avec les associations d'action sociale majoritairement pour aussi favoriser l'accès aux personnes avec des parcours de vie très chaotiques qui ne pourraient pas accéder au logement social comme ça et qui nécessite un minimum d'accompagnement à l'entrée notamment. Voilà un petit peu la photographie du service social. Et on intervient un peu aussi à la demande des agences ou des agents de médiation qui repèrent des situations de grande fragilité de certains locataires. » (PROAH 12)*

Afin d'apporter ces différentes aides, l'une des orientations du bailleur, telle qu'elle est présentée par l'un des membres de la Direction, réside dans le choix de ne pas externaliser les services apportés aux habitants. Ce choix est vécu comme un atout majeur pour le bailleur.

*« Une particularité et une force chez Archipel Habitat, parce que peu de bailleurs sont organisés comme nous. La plupart désormais externalise les services comme les services de proximité : la propreté, la petite maintenance, tout cela est externalisé maintenant, confié à des entreprises de nettoyage. On est quand même différent et ça découle, tout ça, c'est une politique de longue date, renouvelée à chaque renouvellement de notre gouvernance suivi par notre Conseil d'Administration. » (PRO AH11)*

Si les complémentarités pluriprofessionnelles existent au sein de l'institution, la recherche met toutefois en évidence comment les agents de proximité occupent une place centrale dans la mise en œuvre d'une politique du proche.

---

<sup>15</sup> FSL : Fonds de Solidarité Logement

<sup>16</sup> CDAS : Centre départemental d'Action sociale

## La place centrale des agents de proximité

De nombreux témoignages des salariés d'Archipel Habitat font état de ce travail de concert avec les agents de proximité, gardiens d'immeuble.

*« On travaille aussi avec les agents de proximité qui, eux, connaissent encore mieux les locataires que nous, parce que, nous, on connaît beaucoup ceux qui sont en dette mais tous les locataires de leur immeuble et souvent sur le quartier, on travaille beaucoup en lien aussi avec les agents de proximité pour les relances ou s'ils les voient. Ils les passent au téléphone, voyez, quand je n'arrive pas à les avoir. » (PRO AH1)*

Les gardiens d'immeuble, agents de proximité, incarnent ce rôle premier de la proximité auprès des locataires, du fait de leur rapprochement au quotidien et hors les murs, au sein du quartier.

*« Alors, c'est tout un système qu'on est en train de mettre en place, on essaie nous de se baser sur la connaissance de nos gardiens qui connaissent bien nos locataires au quotidien [...] Il y a différents canaux, en fait. Le premier, ce serait le gardien parce que c'est le premier maillon de la chaîne et puis, après, il y a toute une chaîne et on essaie de se donner les informations entre collègues. » (PROAH7)*

*« Au sein d'Archipel Habitat, on essaye de développer de plus en plus donc la proximité. Chez nous, déjà, dans un premier temps, ce sont les gardiens qui sont sur place, c'est le responsable des gardiens, le responsable de proximité qui doit être sur le terrain, qui doit être référencé en tant que tel. [...] Pour moi, la proximité, c'est ça en gros, c'est tout le personnel qu'il y a en agence<sup>17</sup>, ce sont les techniciens qui font l'état des lieux d'entrée, l'état des lieux de sortie, c'est tout le personnel de l'agence. C'est pour ça qu'on dit qu'on est une agence de proximité. Et les autres professionnels, bah, ça va être les assistantes sociales qui sont comme nous qui allons à domicile, qui sont aussi des portes d'entrées. Tous les partenaires sociaux qui sont sur le terrain, des gens qui sont vraiment au cœur du quartier. » (PRO AH2)*

Les agences d'Archipel Habitat implantées sur les quartiers se présentent comme un véritable lieu de rencontre et de carrefour des différents professionnels aux fonctions diversifiées. Elles donnent une forme de cohérence, voire de cohésion à l'intervention plurielle dans ces espaces sociaux et locatifs.

*« On met en œuvre cette proximité maintenant et puis après on est très en lien avec nos agents de proximité en place, le responsable de ces agents de proximité, et le responsable d'agence qui est comme implanté au sein même de ce quartier-là. On articule nos actions, on travaille tous un peu de la même manière. » (PROAH4)*

Ces agences sont aussi facilement accessibles pour les locataires.

*« Après, il faut se dire qu'une agence en plein cœur d'un quartier, on est tous plus ou moins sollicités, sollicitables et accessibles. Et puis c'est aussi une volonté, et je défends ça aussi, de la DG d'Archipel Habitat, c'est vraiment la proximité. Et c'est vraiment son cheval de bataille. » (PROAH6)*

La façon de faire proximité interroge cependant le respect de l'intimité des locataires. Jusqu'où la proximité peut-elle aller sans pour autant s'ingérer dans l'intime des locataires ? (Berrebi-Hoffmann 2009).

*« Moi, je pense que tout le monde à son niveau peut être dans la proximité. Alors après de trop non !! Parce qu'il faut garder cette marge d'intimité aussi. On ne doit pas trop entrer dans l'intimité de la personne. Qu'on soit travailleur social ou pas. Après travailler dans la proximité, c'est utile et le public l'apprécie. Moi, je travaille beaucoup en lien avec nos agents de proximité collègues, gestionnaires de sites qui ont eux aussi encore plus d'éléments parce*

---

<sup>17</sup> Des bureaux d'Archipel Habitat dites « agences de proximité » sont implantées sur les quartiers. Elles regroupent différents professionnels aux fonctions variées : techniciens, prévention et gestion des impayés, etc.



*qu'ils y sont vraiment au quotidien, ils voient plus de gens passer. Il y a des fois des situations qui ont pu ou qui vont se décanter grâce aux collègues qu'on appelle. "Tiens, est ce que tu as vu Mme Machin ?", "Ah oui, moi je l'ai vu hier". Je pense que chaque acteur concerné en fait par une situation ou une personne peut être en proximité à partir du moment où il respecte l'intimité et qu'il y a un code de déontologie par rapport aux informations du sujet. » PROAH6)*

Comme nous l'avons déjà vu plus haut, le double statut d'habitant et de salarié d'Archipel Habitat fait des agents de proximité, des professionnels de toute première ligne au service de la politique de la proximité telle qu'elle est entendue par le bailleur social. Cette proximité de fait interroge la disponibilité permanente des salariés, hyper sollicités par les locataires dans leur quotidien. La séparation vie professionnelle et vie privée est difficile à tenir eu égard aux orientations institutionnelle données et l'organisation qui en découle.

*« Toute la journée, j'ai le ménage des halls, parties communes, sortir les bacs poubelles et, surtout, je fais les états des lieux des entrées en appartement, pour les box, garage et, la plupart du temps, on gère les problèmes que les locataires ont dans leur logement : fuite d'eau, problème électrique. Voilà, un peu de tout. On a des personnes handicapées, beaucoup de personnes aussi avec des problèmes mentaux. Donc, on fait de notre mieux. On est en première ligne. Donc, quand les gens ne sont pas contents, c'est aussi vers nous qu'ils se tournent quoi. On est la première vague. » (PRO AH16)*

Cette proximité souhaitée par l'institution et mise en œuvre par les salariés d'Archipel Habitat, notamment s'agissant des gardiens d'immeuble, fonctionne comme le point névralgique de l'organisation. La structuration du service rendu au public est pensée à l'aune de ce crédo et mise en œuvre de façon intégrée par les salariés.

*« Aujourd'hui, par exemple, nous, on n'a pas fait le choix comme certains services publics mais qui ont peut-être des raisons de le faire, on s'est toujours refusé à mettre en place un standard où on dit aux gens, par exemple, "si vous avez un problème technique, tapez 1 ; avec votre voisin, tapez 2". Je caricature à gros trait. Mais on veut être présent et continuer à être présent par une incarnation du service au locataire sur le terrain. Ce qui fait qu'on a un service qui est structuré avec des agences de proximité, des responsables de proximité, des agents de proximité. Et, comme vous le savez déjà, notre ADN, c'est surtout celui-là, c'est d'avoir des gens sur le terrain qui peuvent justement répondre à tout ça en première ligne ou, en tout cas, s'ils n'ont pas une réponse immédiate, dire : "attendez je prends en compte votre demande et je me renseigne", ça c'est dans l'idéal. Je ne suis pas non plus naïf et je sais que ce n'est pas toujours comme ça quand on répond à nos locataires tout le temps H 24 mais, en tout cas, c'est d'essayer d'avoir ce service là en garantissant finalement les fondamentaux de notre métier. » (PROAH3)*

\*\*\*\*\*

Ce chapitre a mis en évidence comment le principe institutionnel de la proximité se mettait en œuvre dans le quotidien des professionnels intervenant sur le quartier. La recherche met en lumière la façon dont se construit la proximité en termes de service rendu aux habitants, locataires d'Archipel Habitat. Ce service s'articule autour de la notion d'accompagnement et d'aide engageant une pluralité de professionnels aux fonctions diversifiées : technique, sociale, administrative, etc. Si l'agence implantée sur le quartier rassemble cette diversité institutionnelle, il n'en reste pas moins que l'agent de proximité, gardien d'immeuble, est identifié de façon unanime par l'ensemble des salariés comme l'acteur phare de cette proximité. Il assure un rôle d'interface indéniable au cœur de cette organisation institutionnelle et spatiale. Nous verrons dans le chapitre suivant, en quoi cette place centrale parle d'une forme de

« présence sociale » sur les territoires vécus par leurs habitants et les professionnels que sont les gardiens d'immeuble.

### *Une « présence sociale » sur le quartier*

Les temps d'observation ethnographique que les chercheuses ont partagés avec les agents de proximité, gardiens d'immeuble, dans leur activité professionnelle du quotidien, rendent compte du rôle majeur joué par ces derniers en termes de « présence sociale » (Bessin 2018). Ainsi pourrions-nous caractériser ce modèle d'intervention dans un « régime présentiste » (Ravon 2014).

Nous observons notamment comment les gardiens d'immeuble se montrent très patients à l'égard des locataires malgré les incivilités récurrentes. Ces incivilités sont de plusieurs natures mais celles qui reviennent le plus fréquemment concernent la gestion des ordures ménagères, la gestion des logements et des boîtes aux lettres. A ces incivilités s'ajoutent les trafics en tout genre auxquels font référence ces salariés, pour ce qui concerne la vie du quartier. A aucun moment de nos observations ou lors des entretiens, ces derniers n'émettent un jugement moral sur les locataires malgré des comportements qui pourraient les décourager sur un plan professionnel. Même si des moments de lassitude sont exprimés par certains, d'autres expriment une habitude, voire une résignation, du fait d'une longue expérience dans le domaine tant professionnel que personnel. Certains gardiens d'immeuble travaillent dans ce type d'environnement depuis de nombreuses années et y ont même grandi.

Dans leurs activités professionnelles, les agents de proximité apparaissent comme très actifs. Si le matin est essentiellement consacré au nettoyage des immeubles, l'après-midi est plutôt consacré à la déambulation dans le quartier, à créer des ponts avec l'agence d'Archipel Habitat implantée sur le quartier même, d'autres professionnels de services techniques et les locataires. Ils ont à la fois des tâches très balisées comme le « boîtage »<sup>18</sup>, le suivi des dossiers liés aux dégâts des eaux mais aussi une façon d'aller à la rencontre des techniciens, des locataires et de se rendre visibles sur le territoire en cas de nécessité ou tout du moins pour marquer une forme de « présence sociale ». D'une certaine façon, ils représentent Archipel Habitat sur le terrain. Les habits qu'ils portent sur eux sont un peu comme des uniformes : il y a les pantalons, les t-shirts, les polos, les blousons avec le logo et la signature d'Archipel Habitat. Ils se rendent donc visibles aux yeux des habitants et des différents acteurs de terrain. De ce point de vue, on pourrait dire qu'ils occupent l'espace social du quartier. Ils le font de façon discrète et en quasi-permanence. Cette omniprésence est aussi marquée par le fait qu'ils vivent sur place, au sein du quartier. Ils ne cachent pas que, le week-end, ils aspirent à prendre de la distance. Certains se rendent dans leur maison qu'ils possèdent en dehors de Rennes ou qu'ils se font construire.

### **Relayer l'information auprès des locataires**

L'une des missions phares, en termes de présence sociale, consiste à faire circuler des informations auprès des locataires. Un responsable d'équipe illustre cette activité en lien avec les médecins locaux au moment de la crise sanitaire COVID 19.

*« Pendant le confinement, on avait des liens avec les médecins aussi du quartier qui s'inquiétaient parce que les personnes âgées ou les malades chroniques ne venaient pas et, dès la première semaine, on a relayé ça auprès de nos locataires. Donc, on a fait tourner nos informations via nos agents de proximité qui avaient certains numéros de locataire et puis certains locataires qu'ils connaissent bien. Donc, on arrive à toucher largement quand même nos locataires. » (PRO AH14)*

---

<sup>18</sup> Terme utilisé par les gardiens d'immeuble pour désigner la diffusion d'information diverse dans les boîtes aux lettres.

L'accès aux tours et leur hall apparaît comme un moyen d'affichage permettant le relai des informations. Ce sont les gardiens d'immeuble qui disposent des clés pour accéder aux tableaux d'affichage et assurent ainsi la diffusion.

*« Souvent, les autres partenaires font appel à nous parce qu'on a des halls, on a des tableaux d'affichage et on est un bon moyen de transmettre et relayer l'information des autres partenaires. C'est vrai qu'en étant que bailleur, on est très présent quoi, on fait partie des murs, on a de la comm en face de l'ascenseur. Le gardien, il voit ses locataires tous les jours. On est un bon vecteur de communication quand même. » (PROAH7)*

### **Se fondre dans le quartier, un rituel pour une régulation sociale**

L'une des caractéristiques de cette présence sociale est la façon qu'ont les gardiens d'immeuble de se fondre dans le quartier. Lors des suivis ethnographiques auprès de ces derniers, nous avons pu observer comment se déroulaient les interactions entre les différents acteurs en présence. Aussi, et à titre d'illustration, relatons-nous les suites données après un incident intervenu le week-end chez un locataire. *« Nous allons donc rejoindre des salariés d'Archipel Habitat. Il se saluent tous, plaisantent. Ils se connaissent bien, ce sont des techniciens de la « régie » d'Archipel Habitat. Les gardiens demandent pourquoi ils interviennent. Apparemment, ils ont été appelés car il y aurait eu une porte cassée par les pompiers pendant le week-end, par suite d'un problème avec un locataire. Ils sont là pour réparer ou remplacer la porte. L'un des gardiens d'immeuble réagit avec surprise car il était d'astreinte tout le week-end et que personne ne l'a appelé pour l'alerter sur ce problème. Il précise que d'habitude, quand il y a une intervention des pompiers, il est appelé par ces derniers avant qu'ils n'interviennent. (Note d'observation GS1). Nous saurons que, trois fois dans l'année, les gardiens d'immeubles sont d'astreinte pendant 7 jours après 18 heures pour n'importe quelle urgence. « J'aperçois l'affiche qui l'indique. » (Note d'observation GS3).*

La présence sociale mise en œuvre par les agents de proximité correspond à une orientation forte de la Direction. *« L'un des gardiens d'immeuble m'expliquera que la "patronne" la directrice générale) souhaite que les gardiens d'immeuble et les personnels soient "bien visibles" par les locataires. » (Note d'observation GS1).* Un autre agent de proximité confirme cette volonté institutionnelle. *« Il m'explique à plusieurs reprises qu'ils se promènent dans le quartier, d'un immeuble à un autre, d'une tour à une autre, parce qu'on leur demande de se rendre visibles. Ils disent : "c'est la patronne qui veut qu'on soit visibles, parce qu'on est un service de proximité. Donc, si on est dans la proximité, on doit se rendre visibles des locataires sur le quartier" ». (Note d'observation GS2).*

Cette « présence visible » sur le quartier est organisée par les salariés selon un rituel. *« Après ces échanges, le gardien d'immeuble donne le rythme pour quitter la conversation avec les techniciens de la régie et aller vers d'autres lieux. Après avoir salué les techniciens, nous partons et le gardien d'immeuble annonce le programme de l'après-midi : « faire du boitage » (déposer des flyers dans les boîtes et dans les tableaux d'affichage fermés sous clés dans les halls des immeubles) ; aller voir un locataire pour faire signer un état des lieux (suite dégât depuis 3 mois). L'après-midi sera rythmé par une déambulation dans le quartier entre les tours, les petits immeubles, la banane et l'Agence Archipel habitat, de 14h à 16h 45. Une pause, dans le local de la tour 6, sera effectuée entre 15h et 15h30 environ. Cette pause, au chaud, est l'occasion pour les agents de proximité, de se retrouver et d'échanger sur d'éventuelles situations. » (Note d'observation GS2).*

Ce rituel repose sur ce que nous nommons une « déambulation » sur le quartier. Celle-ci vise à créer du lien social entre les locataires et les salariés d'Archipel Habitat, voire à instaurer des formes de « régulation sociale » assurée par les agents de proximité. *« Tout en marchant à*

*travers ces immeubles, les deux gardiens d'immeuble (qui fonctionnent en binôme sur ce temps) s'arrêtent parfois discuter avec des locataires. Une discussion s'engage avec l'une d'elle notamment. Elle est en train de fumer sur son balcon. Elle évoque le fait que "son palier" est toujours propre car elle fait le nettoyage. Elle se plaint de ses voisins du balcon un peu plus loin (sur un ton détendu et affirmé à la fois) qui laissent leur chien faire ses excréments sur le balcon sans possibilité de le sortir. Elle évoque d'autres voisins chez qui il y aurait un trafic important "en tout genre" et dit ne pas comprendre pourquoi "les HLM" laissent faire cela sans contrôle. Le gardien d'immeuble précise qu'ils n'en n'ont pas le droit. C'est le travail de la police. Il évoque aussi le fait que bientôt arrivera un nouveau gardien qui s'occupera plus spécifiquement de l'immeuble. La locataire s'enquiert de savoir "comment il est". Le gardien d'immeuble la rassure en lui répondant qu'il a une grande conscience professionnelle et qu'il est un peu "bourru" de prime abord "comme elle". La locataire en rigole et revendique le fait d'avoir une certaine autorité dans le quartier. Un peu plus loin, ce sera l'autre gardien d'immeuble qui salue une femme âgée. Elle est en train de vider ses bouteilles dans les conteneurs prévus à cet effet. Il entame la conversation sur le fait qu'un nouveau gardien viendra bientôt. La locataire demande si elle le connaît déjà. Et elle conclue après quelques échanges que "l'essentiel est qu'il y ait un gardien". Elle s'inquiète de savoir si elle devra déménager pendant la réhabilitation de l'immeuble car elle ne se sent pas capable d'un déménagement. En repassant dans l'autre sens de l'immeuble et en attendant son collègue entré dans les caves pour accompagner les techniciens de VEOLIA, l'agent de proximité interpelle des jeunes hommes qui sont à la fenêtre en train de fumer (étage 3 environ). La musique est très forte. Elle leur demande de baisser le volume. Les jeunes gens rétorquent que si la fenêtre est ouverte c'est parce qu'ils fument et lui demandent d'écouter si cela fait encore trop de bruit la fenêtre fermée. Elle joue le jeu. Lorsqu'ils rouvrent la fenêtre elle s'accorde à dire que "cela fait moins de bruit à l'extérieur mais qu'à l'intérieur de l'immeuble ça gêne les voisins et empêche les enfants et les bébés de faire la sieste". Ce à quoi les jeunes gens s'interrogent "que les enfants soient dérangés s'ils sont à l'école à l'heure qu'il est". L'agent de proximité poursuit en précisant que ce sont les vacances scolaires. L'échange s'arrêtera là avec beaucoup de politesse réciproque et de dialogue pour finir. » (Note d'observation GS2).*

Ce long extrait d'une observation réalisée sur le quartier donne à voir différentes facettes de la façon dont les agents de proximité entrent en communication avec les locataires, les sujets variés qui peuvent être abordés autour du « vivre ensemble ».

Sous cet angle, la recherche met en lumière le rôle social joué par ces derniers. Ils assurent une fonction de « régulation sociale », voire de « contrôle social », au détour de leur « déambulation » quotidienne.

Si les contacts engagés par les agents de proximité avec les locataires sont généralement assez directs, il arrive aussi que les salariés d'Archipel Habitat préfèrent garder leur distance et rester dans une discrète observation « de plus loin ». « L'après midi aura été ponctué de rencontres avec des techniciens prestataires et des techniciens d'Archipel Habitat. La déambulation dans le quartier, des allers-retours incessants entre les immeubles et entre les tours auront permis de rencontrer aussi des locataires avec qui parfois les agents de proximité engagent la conversation. Je remarque qu'ils observent également les déplacements des jeunes au pied des immeubles sans pour autant s'adresser à eux. Ils font allusion aux trafics auxquels s'adonnent certains locataires. » (Note d'observation GS2)

### **Vivre et travailler au sein du quartier**

Être habitant et à la fois professionnel intervenant sur le quartier participe de cette présence sociale permanente, assurée principalement par les agents de proximité. L'un des membres de la Direction affirme ce choix d'imposer à leurs salariés, gardiens d'immeuble, de loger au sein du quartier.

« Nous, on a voulu une proximité qui, en fait, évolue d'ailleurs avec le temps, c'est à la fois être proche en termes de distance puisqu'on a à la fois une organisation qui repose sur des salariés au plus près du patrimoine, des agents qui sont sur le secteur avec des agents de proximité qui sont logés sur le patrimoine. Puis c'est aussi une proximité au sens qu'être aux côtés des locataires et proches de leurs besoins. » (PROAH 11)

Pour autant, ce double statut d'habitant et de professionnel au plus près des locataires n'est pas sans incidence sur le niveau d'acceptabilité des salariés.

« C'est pour ça aussi que le week-end, c'est bien de décompresser. On est au courant de tous les soucis des gens. Aussi, donc, des fois, c'est très dur. Il y a beaucoup de misère. Des fois, on voit aussi dans quelles conditions ils vivent, le nombre de personnes qui sont dans les logements aussi. Moi, j'ai toujours grandi en cité donc je connais un peu les soucis de tout ça. Moi, je suis de Maurepas aussi. » (PRO AH16)

On note toutefois une certaine tension dans cette justification professionnelle à habiter le quartier et le désir d'effectuer la coupure nécessaire à la prise de distance de ce qu'ils estiment être de lourds problèmes sociaux qui leur sont renvoyés en permanence.

« C'est être sur place et habiter sur place, c'est ça, Archipel Habitat. On habite sur les lieux où on travaille. Normalement, les gens, ils sont assez respectueux, ils ne viennent pas nous voir le week-end. Si jamais il y a d'autres soucis, comme il n'y a pas longtemps, on a eu des départs d'incendie, comme on est sur place, on peut réagir très vite, c'est quand même bien !! » (PRO AH16)

Tout se passe comme si la justification discursive de l'institution pour que les agents de proximité habitent le quartier était alimentée par l'exemple. Si des salariés peuvent habiter le quartier, alors cela devrait être rendu possible pour les habitants les plus rétifs s'agissant de certains quartiers stigmatisés sur un plan social. L'un des membres de la Direction l'illustre dans son propos.

« C'est mieux de s'appuyer sur des gens qui vivent au quotidien dans ces bâtiment parce que c'est le choix qu'on a pu faire d'avoir des gardiens d'immeuble qui habitent sur place. Ce qui est toujours un choix parfois qu'on nous conteste, qu'on nous trouve des contradicteurs qui peuvent nous dire aujourd'hui "c'est tellement dur d'habiter ces quartiers-là, que d'imposer aux gens d'habiter de travailler dans ces quartiers, c'est quelque chose d'assez lourd à porter ». Mais on pense et on est assez convaincus que, si on n'y habitait pas, on serait davantage pointé du doigt. Là, on a plus de capacité à dire "mais oui, on sait les réalités que vous nous décrivez en tant qu'habitant parce que nous aussi nos gardiens habitent les immeubles" et finalement dire que nos gardiens ne pourraient pas les habiter, en quoi ça légitimerait le fait qu'on puisse y loger des gens ? On se dirait "nous, on peut habiter le quartier parce que vous vous rendez compte, c'est comme-ci comme-ça et vous vous pouvez y aller". On pense qu'effectivement cette proximité est aussi le fait qu'elle soit incarnée et des personnels d'Archipel y vivent, c'est aussi un élément de preuve qu'on est là et qu'on vit la même chose qu'eux, que nos habitants et nos locataires. Alors, évidemment, c'est engageant pour nos personnels et vis-à-vis des personnels et je pense que c'est là, enfin moi j'insiste beaucoup là-dessus, je pense qu'il faut effectivement faire une grande attention, une espèce de symétrie justement entre ce qu'on fait vivre un peu à nos locataires, ce qu'ils ont comme besoins et les attentions apportés à nos personnels de proximité parce que, voilà, rien n'est simple au quotidien dans certains quartiers. » (PRO AH3)

### Aller vers

Pour l'ensemble des salariés d'Archipel Habitat ainsi que les partenaires interviewés, la présence sociale sur le territoire s'incarne à travers le « aller vers » les habitants.

Cette notion est récemment explicitée par le Haut Conseil en Travail Social (HCTS 2021). « La démarche du « aller vers » se définit ainsi par deux dimensions principales : d'une part, une

mobilité « hors les murs », vers les lieux où les personnes se trouvent et vivent et d'autre part une posture relationnelle d'ouverture vers la personne dans ce qu'elle est globalement et sans jugement *a priori*. Cette posture n'est pas spontanée et pourrait s'éclairer utilement avec la notion de « juste proximité » entre l'intervenant et la personne, notion plus appropriée à la rencontre avec l'autre singulier que « la bonne distance » longtemps évoquée ». (HCTS 2021, p. 12).

Ces temps d'« aller vers », les locataires sont organisées de façon composite. Ainsi par exemple, le « Café du Facteur » s'inscrit dans une volonté de rencontres conviviales sur le mode de la discussion informelle.

*« On propose le "Café du Facteur" alors de temps en temps, on propose le café dans un hall on a une petite "chariot" avec nos collègues du Centre Social et on va sans avoir de sujet-là. Pour le coup, ce n'est pas comme un atelier de concertation, c'est vraiment le "Café du Facteur", on vient avec du café et on parle et on écoute et les gens, selon ce qu'ils nous racontent, on leur dit : "ah, bah, tiens, justement vous savez, il y a une animation cet été. Ah, bah, tiens, le Centre de Loisir a rouvert. Le CCAS, c'est fait pour aider les personnes au RSA". Voilà, et, donc, on n'a pas de sujet, on écoute, on essaie de guider et recenser des problèmes auxquels on n'aurait pas pensé. [...] Et puis, aussi, quand on a des rendez-vous, on fait du 'porte à porte', on essaie d'être dans les halls, enfin, le terrain, quoi, et, après, on a notre agence aussi, donc on fait de l'affichage dans le hall. » (PROAH7)*

En effet, lors d'une observation ethnographique du « Café du Facteur », nous constatons que l'équipe se donne rendez-vous au Centre Social dans un premier temps afin de préparer le chariot et les thermos de café, eau chaude et jus de fruits. Puis elle se déplace vers le point de « rendez-vous » avec les habitants. Ce point de rendez-vous varie chaque semaine. Même si cela reste aux pieds des tours du quartier. *« Il n'y a pas vraiment un rôle attribué à chacun ou chacune. Le but étant d'aller vers la personne qui passe devant le "stand", de l'interpeller "gentiment" en lui proposant un café, un thé ou un jus d'orange. Les thèmes abordés sont les suivants : familles locataires, l'état des extérieurs avec les détritiques qui traînent, l'ampleur du patrimoine à rénover, la vétusté des locaux et la saleté de certaines parties communes, une famille qui suscite beaucoup d'inquiétude chez les professionnels du fait d'un grand manque d'hygiène, les conditions de vie en général sur le quartier, la vie du quartier en général, l'importance de Facebook dans la communication avec la population pendant le confinement.» (Note d'observation COLL HAB2).*

L'idée des professionnels consiste à créer une relation différente de celle du travail social habituel afin de tisser une confiance reposant sur des temps de convivialité au plus près des habitants.

*« Donc, on a beaucoup réfléchi. D'abord parce que c'est souvent trop institutionnel. Des fois, ils viennent dans nos structures quand ça va très très mal et puis, des fois, il y en a qui ne veulent pas. Et, donc, on ne les voit pas. On s'est dit que c'est quand même bizarre que nous, en tant que professionnels, on demande à des gens qui ont des problèmes ou qui sont vulnérables de venir nous voir alors que nous qui avons des outils, pourquoi on n'irait pas les voir au plus près de chez eux et c'est comme ça qu'on a mis ça en place. Donc, on a réuni tous les professionnels du quartier, on a parlé du projet "est-ce que ça vous intéresse ?" Ça eu un intérêt important et, entre autres, le bailleur Archipel s'est vraiment engouffré dans cette idée en disant "mais ouais c'est génial !!" Ils nous verront d'une autre manière et puis c'est partenarial et puis il faut que ce soit convivial et que les gens soient à l'aise de nous parler dans le hall de tout. Que ce soient des problèmes d'habitat, soit d'autre chose. Donc, c'est comme ça. Et comme on passait à l'heure du facteur, c'est comme ça qu'on l'a appelé le « Café du Facteur ». Donc, on a trouvé une carriole qu'on a rafistolé et l'idée, c'est qu'on prépare, c'est le Centre social qui coordonne, on prépare le café, le thé, il y a du jus d'orange, il y a des petits gâteaux secs enveloppés. On arrive sur les lieux qui ont été définis par l'ensemble des*

*partenaires qui pensaient qu'il y avait plus de besoins dans les halls des tours ou des endroits où ça deale pas mal. » (PART 4)*

Cette posture du « aller vers » est expliquée par certains par le fait que les habitants sont parfois rétifs à s'adresser aux institutions du champ social, comme nous l'avons vu plus haut. Les salariés d'Archipel Habitat se positionnent alors dans un rôle de relai entre les locataires et ces institutions.

*« Nous, Archipel Habitat, nous avons des agences qui sont au cœur des quartiers. On a quand même des personnes malheureusement qui sortent peu, qui ne viennent pas jusqu'aux agences et, pour moi, la proximité, c'est cette capacité à aller chez les gens et à essayer de trouver des solutions parce qu'on a notamment avec les personnes qui ont des troubles psychologiques. On a cette difficulté à les amener vers. Par exemple, le CDAS, ils ont cette mise à disposition et ils ne vont pas chez les gens. Et là, il y a de plus en plus un travail par rapport à ça, d'aller de plus en plus chez le locataire sans s'imposer mais faire ce pas vers le locataire, d'aller à sa rencontre. La proximité elle est dans les agences qui sont au cœur et dans cette capacité d'aller vers le locataire. » (PROAH9)*

Le « aller vers » ne va pas de soi. Il implique une certaine subtilité entre « présence », « mise à disposition » et « non intrusion » des professionnels. Une posture qui consiste à pouvoir répondre présent dès lors que le locataire le décide. L'un des membres de la Direction l'évoque en comparaison avec le rôle plus classique du travail social.

*« Il y a tout le secteur du travail social. Là encore, on répond à un autre mode de fonctionnement avec une logique de mise disposition. Moi, je dis qu'il ne faut pas obliger les gens mais il faut au moins que ce soit facile pour eux d'accéder à ... Donc, il faut quand même aller vers. Et le travail social reste quand même beaucoup dans l'idée que, bah, si les gens ne viennent pas eux-mêmes avec cette forme d'adhésion, donc de reconnaissance qu'ils ont un problème, vous voyez. Et ça, ça conduit à toute une série d'effets pervers. Chacun gère ses problèmes mais toute une série d'effets pervers mais, surtout, ça fait que parfois le dialogue est compliqué avec nos équipes qui ne sont pas dans cette logique-là. » PRO AH 13).*

Sortir d'une relation individualisée et proposer un travail plus collectif avec les habitants, constitue une autre façon d'intervenir sur cette base du « aller vers », considéré par les acteurs interviewés comme novateur.

*« Ma mission, c'est d'aller au plus près des publics les plus vulnérables et puis ceux qu'on voit le moins souvent, donc, c'est faire pas mal d'espaces publics, faire des actions un petit peu hors les murs pour toucher les personnes au plus près de chez elles. Ça peut être effectivement dans les halls d'immeubles, avec un partenariat avec les bailleurs qui, entre autres Archipel, depuis plusieurs années s'intéressent beaucoup aux actions collectives partenariales parce qu'ils pensent que, sur le quartier, c'est un moyen d'approcher autrement leur locataire et de découvrir un petit peu leur réalité sociale. » (PART 4)*

### **Être disponible, être à l'écoute**

La présence sociale se caractérise également par l'intention affichée d'une disponibilité permanente à l'égard des locataires quelle que soit la fonction occupée au sein d'Archipel habitat.

*« Pour le coup, je suis toujours là et toujours disponible. Enfin, j'essaie d'être disponible au maximum pour les locataires. Avant le déménagement, pendant le déménagement et aussi après. Je sais qu'il y a beaucoup de locataires qui vont avoir des petits soucis dans leur déménagement, il va falloir intervenir, faire intervenir les entreprises pour certains travaux, etc. Donc je reste disponible. Là, ce matin, il y a une dame, elle est passée à l'agence, elle a déménagé depuis le mois de novembre et il y a encore des soucis dans son logement. Donc, ça*

*va être se mettre en lien avec le technicien pour voir ce qui ne va pas, faire intervenir les entreprises, donc vraiment être là. Donc, voilà, je ne les abandonne pas. Je sais qu'il y a plein de locataires qui doivent déménager actuellement et que cette dame-là a déjà déménagé. Je vais quand même rester disponible pour elle. C'est important. » (PROAH5).*

La disponibilité veut également dire, pour les personnes interviewées, être joignable à tout moment et aller au-devant des personnes.

*« On est relativement disponible. On est à l'écoute, on est disponible, on est joignable, on n'attend pas que les personnes viennent vers nous quoi, on va au-devant. » (PROAH 10)*

Cette disponibilité s'entend comme une chaîne d'interventions entre les différents corps de métier au sein d'Archipel habitat.

*« Ce n'est pas "un" professionnel mais, en tout cas, au départ, très vite, ils vont repérer celle ou celui qu'il faut appeler ; c'est leur agent de proximité, ça va être la chargée de prévention des impayés sur ce territoire-là, ça va être le technicien d'agence qui est attaché, donc il y a cette identification là, ça passe par là. C'est la facilité de rentrer en contact avec lui, que ce soit par mail ou par téléphone. Le message est passé que, si on a besoin de contacter un professionnel par téléphone, on n'appelle pas en "masqué". Donc, voilà, on reste joignable, on assure à chaque fois un service minimum même s'il peut être dégradé. On l'a vu dans la crise sanitaire mais on n'est jamais fermé. Enfin, les agents de proximité sont toujours restés joignables, même à domicile. C'est ce service, c'est cette continuité du service. » (PROAH12).*

La crise sanitaire semble avoir joué comme un testeur que cette disponibilité était bien présente et soumise à toute épreuve. L'un des membres de la Direction en donne l'illustration en comparaison avec d'autres bailleurs.

*« Ce qui s'est passé dernièrement avec la crise nous prouve que ça marche, quoi, parce que nos locataires ont toujours pu nous joindre, ont vu leurs agents de proximité présents, réalisant les tâches de nettoyage là où d'autres bailleurs qui n'avaient pas ce dispositif de proximité, eh bien, étaient coincés. Les entreprises n'intervenaient plus. Donc, nous, le lien de proximité n'a jamais été rompu, les agents étaient joignables. D'ailleurs, les locataires pouvaient les voir sur site faire le nettoyage ou les joindre par téléphone. Et même les médiateurs ont poursuivi leur action plus au téléphone que sur site mais ça a marché parce qu'on voit au retour à la vie normale, on va dire, on pouvait craindre un afflux de locataires qui viendraient nous solliciter et ça n'a pas été le cas parce qu'ils ont pu trouver des réponses à leurs questions pendant le confinement et, donc, dans le bilan qu'on est en train de faire de la crise, c'est quelque chose de très positif. On a fait la démonstration pendant cette crise que notre service de proximité est pertinent et fonctionne. » (PROAH11).*

La conception même de cette présence sociale, pour incarner la proximité, est décrite comme celle d'une « écoute empathique » des salariés vis-à-vis des locataires. L'un des membres de la Direction exprime ses attentes à cet égard.

*« Il ne suffit pas de s'appeler "agent de proximité" ou "direction de la proximité" pour faire de la proximité. La proximité, c'est être juste à côté des gens, être sur le terrain ? Et, parfois, on considère que c'est être sur le terrain quand on fait de la proximité. Non ! la proximité, pour moi, c'est vraiment une question d'état d'esprit, c'est d'être aux côtés des gens. Donc, être à côté des gens, ça veut dire quoi ? D'abord, les gens ce sont les locataires et puis, ensuite, les partenaires, les autres intervenants qui sont autour de nous mais ça peut être aussi avec les collègues et être aux côtés de. Ça veut dire être capable de comprendre, de savoir et d'avoir compris ce qu'étaient leurs attentes, leurs envies, leurs besoins, enfin, peu importe après comment on le formule. Et, donc, ce qui veut dire qu'il faut être capable d'écouter déjà et pour bien comprendre. Donc, écouter. Donc, il faut que les gens aient l'occasion de pouvoir dire les choses. Il faut qu'on ait les canaux pour ça mais il faut aussi que le salarié soit en position*



*d'écoute et en position d'écoute empathique. Il fait son job mais quand vous écoutez quelqu'un, ce qui est important, c'est d'avoir compris ce qu'il était en train de vous dire. Ce n'est pas d'avoir entendu ce que vous aviez envie d'entendre. Donc, la proximité, c'est être capable d'entendre en essayant de se mettre à la place de celui qui parle et c'est d'autant plus important que, des fois, nos locataires, il peut leur arriver de prendre des circuits et des virages un peu compliqués, avant de dire clairement ce qu'est la nature de leur problème. » (PROAH13)*

### Créer du lien social

La présence sociale, c'est aussi une conception de son métier et de sa fonction autour du « lien social » (Paugam 2018, id.). Il s'agit, dès lors, pour le bailleur social, de créer les conditions pour impulser une dynamique au sein du quartier autour de projets divers dans lesquels les habitants puissent s'engager en tissant des liens de proximité.

*« Le technicien va être responsable du logement, le responsable de proximité va être responsable de tout ce qui est autour. Donc, ça, c'est la deuxième chose, une phase management, une phase technique et la dernière, c'est ce qu'on appelle le lien social. Donc, c'est un peu tout ce qui va permettre au responsable de proximité de faire du lien social avec les locataires, donc participer à tout ce qui va être concertation, participer à tout ce qui peut être projet locataire, répondre aux sollicitations des locataires pour faire en sorte que, si je dois vous donner un exemple, c'est un peu toujours le même mais c'est un locataire qui aurait envie de créer un jardin partagé, c'est de l'aider à amener à bien son projet avec les habitants. Vous voyez ça peut être des jardins, ça peut -être une fête des voisins, ça peut être plusieurs choses mais ils peuvent se saisir un peu des choses pour faire du lien social avec les locataires. Voilà, il y a un peu ces trois phases là. » (PRO AH15)*

Les observations ethnographiques auprès des gardiens d'immeuble confirment cette recherche du lien social explicité par les personnes interviewées. De ce point de vue, ils se situent dans un rôle de médiation comme nous avons pu le décrire déjà plus haut. *« Le gardien d'immeuble m'informe que nous devons nous rendre chez une dame pour des problèmes de voisinage à la tour n° XX. Il me décrit la dame comme une femme angoissée, stressée qu'il connaît déjà depuis un certain temps. Nous prenons l'ascenseur pour accéder à l'étage. Le gardien tape à la porte et s'annonce. Nous sommes reçus par une dame d'une cinquantaine d'années environ, nous nous installons dans son salon, il y fait sombre, les rideaux sont fermés. Elle se plaint du bruit qui vient d'au-dessus de son appartement. L'agent de proximité lui dit qu'il a prévenu le médiateur et qu'il va aller voir ses voisins pour régler le problème. La dame nous dit avoir peur des représailles. Le gardien la rassure. » (Note d'observation GS4)*

Les salariés d'Archipel Habitat expriment en quoi leur rôle est, selon eux, nécessaire pour créer ou maintenir ce lien social avec et entre les habitants, notamment avec d'autres services publics, et *a fortiori* en période de crise sanitaire. Les gardiens d'immeuble, agents de proximité de première ligne, représentent les fers de lance de cette politique de proximité.

*« Je trouve que, sur le terrain et dans les quartiers, on a besoin d'avoir du lien, on a besoin d'avoir des gens comme nous, là, à Archipel, sur le quartier. On se rend bien compte que, pendant le confinement, chez les autres bailleurs, il n'y avait pas ce lien. Nous, on avait nos yeux et nos oreilles. Ils étaient là, nourris, logés sur place. Ils ont vécu le confinement avec les locataires. On sait ce qui se passait dans nos immeubles. Ce qui n'était pas le cas chez les autres bailleurs et ça veut dire aussi qu'on est en lien avec la ville, on est en lien avec la police, et ça veut dire qu'on partage aussi tout ça et je pense que c'est important. Et, aujourd'hui, dans les quartiers, il y a besoin de vivre tous ensemble, quoi, et de les aider. » (PRO AH14)*

### On ne peut pas tout faire

Néanmoins, malgré un discours des professionnels justifiant le bien-fondé d'une présence sociale quasi permanente sur le quartier, ces derniers font état également des limites rencontrées

dans leur quotidien de travail, voire dans leur mission dite de proximité.

*« Je me dis, avec le boulot qu'on fait sur le terrain, on a besoin de soutien. On aurait besoin d'appui juridique et autre, ou même du juge. Enfin, à un moment donné, quand on a une situation complexe entre deux voisinages avec des problèmes psy ou autres, ça peut envenimer les choses. C'est compliqué à gérer et très clairement, il y a un manque de suivi et de réactions. [...] C'est à cause de la sécurité et on ne comprend pas. On n'y arrive pas. La police intervient et puis il n'y a pas de suivi. Puis les gens reviennent. [...] Moi, je me dis, il y a un truc qui ne va peut-être pas chez Archipel, dans la procédure, mais je suis convaincu que, si on fait des belles choses en commun, bah, on est capable de faire mieux. On travaille aussi avec l'hôpital psy ou autre, on a un lien. Il y a un psy aussi qui est dédié au niveau de la ville de Rennes pour faire le lien entre les bailleurs, la population et l'hôpital psy. Même avec les difficultés de l'hôpital psy qu'ils connaissent aujourd'hui, on arrive quand même à naviguer et à faire au mieux pour tout le monde. Bon, maintenant, il y a encore des points où on se dit : "mais ce n'est pas possible quoi !! Ne nous laissez pas comme ça quoi !! Ne nous laissez pas dériver !!" Parce que, oui, la proximité, on peut faire des choses, mais on ne peut pas tout faire. » (PRO AH14)*

Les limites rencontrées et exprimées par les salariés interviewés peuvent être analysées à l'aune des « frontières professionnelles » (Abbott 2016), pour désigner les périmètres d'intervention revendiqués entre compétences et expertises spécifiques des intervenants.

*« Pour moi, on doit être une passerelle vers quelque chose, voilà, parce qu'on est en première ligne mais on ne doit pas se retrouver à gérer les situations sociales de nos locataires. On ne doit pas se retrouver en difficulté, quoi. On doit garder une limite de compétences, on ne peut pas tout faire. Si la personne est accompagnée dans son insertion sociale et professionnelle et que, par ailleurs, elle est responsable de troubles de voisinage et qu'il faut qu'on mette en place des actions contre elle, ça risque d'être compliqué. D'être d'un côté aidant et de l'autre de mettre en place quelque chose contre elle. » (PROAH9)*

Néanmoins, la segmentation des missions entre juridiction d'un bailleur et juridiction du social, reste ténue. Les salariés interviewés s'accordent pour dire que leur mission relève bien du social.

### Faire du social

Si la mission sociale du bailleur est bien perçue comme telle par les salariés d'Archipel, c'est la façon de la mettre en œuvre, voire les représentations portées par les uns et les autres qui varient. Tantôt il sera évoqué l'écoute, les valeurs, l'aide apportée.

*« Il faut avoir de l'empathie, il faut être souple sans être trop souple non plus. Il faut être à l'écoute des valeurs. C'est aider les gens, quoi. » (PRO AH2)*

Pour d'autres, il s'agit des valeurs fondamentales portées par un organisme bailleur social tel qu'Archipel Habitat, se rattachant à une branche professionnelle.

*« Il y a une culture commune au sein de notre branche professionnelle, au sein des organismes des OPH (Offices Publics de l'Habitat). L'autre grande famille dans l'Habitat Social, ce sont les ESH (Entreprises Sociales de l'Habitat), donc, qui sont des SA (Sociétés Anonymes) alors que nous sommes des organismes publics, si vous voulez. Donc, ce n'est pas tout à fait la même chose, ce n'est pas la même gouvernance et pas la même culture non plus donc, au sein de notre famille OPH, on partage une culture et notre métier, c'est bien de loger les plus démunis et c'est bien le social, quoi. » (PRO AH11)*

Cette vision est partagée par d'autres. Le social n'est pas segmenté mais l'affaire de tous au sein de l'institution. Il s'agit dès lors d'une valeur partagée qui fait culture commune au sein de l'entreprise publique.

*« Chacun à son niveau a sa responsabilité dans l'accompagnement des locataires. Je pense que ceux qui postulent à Archipel Habitat ou qui sont engagés par Archipel Habitat ont cette fibre*

*sociale. Et ce n'est pas que l'affaire du service social, ça passe par tout le monde. » (PROAH12)*

Ainsi, faire du social s'entend comme une forme d'accompagnement des locataires à tous les niveaux de la chaîne d'activité de l'institution.

*« Tout Archipel Habitat a pour projet effectivement l'accompagnement social. On a un pôle social qui est dédié à l'accompagnement social en tant que tel mais je dirai aussi à tous les niveaux. On a nous aussi un système d'entretien du parc avec les agents de proximité qui font entre autres le nettoyage des immeubles. Pour nous aussi, c'est un premier niveau d'accompagnement parce que ça permet d'identifier certaines fragilités et puis du lien, du lien avec nos locataires. Donc, en fait, finalement, chacun permet de mettre en œuvre cet accompagnement social. » (PROAH4)*

\*\*\*\*\*

Ce chapitre a mis en exergue la façon de « faire proximité » sur le quartier par ce que certains auteurs nomment la « présence sociale » ou du « présentisme social ». Isabelle Astier, quant à elle, parle d'une « politique du proche » (Astier 2007, *id.*).

Nous l'avons vu, cette présence sociale est à la fois jugée comme nécessaire au regard des missions de l'institution, du sens donné à leur métier par les professionnels rencontrés mais aussi présentent les limites des compétences ou expertises de chacun d'entre eux au vu des « frontières professionnelles » éprouvées.

Il est ainsi question des complémentarités entre acteurs sociaux intervenant sur un même quartier et du périmètre d'intervention qui est le leur pour une culture commune autour d'un quartier porteur de stigmates des vulnérabilités sociales.

C'est ainsi que les actions proposées par le bailleur social dépassent le seul rôle de bailleur pour développer d'autres façons de faire du social entre réhabilitation de l'habitat et insertion professionnelle.

### **PARTIE 3/ UNE DYNAMIQUE PARTENARIALE POUR APPREHENDER LES LOCATAIRES**

Le deuxième axe de la recherche porte sur la dimension partenariale, l'objectif poursuivi étant d'explorer la manière dont s'incarne la prise en compte des questions sociales des locataires par les acteurs en présence. Il s'agit de porter le regard sur la manière dont les agents d'Archipel Habitat articulent la pluralité des difficultés de vie des locataires avec leurs partenaires locaux. Situons notre propos à l'aune de la définition du partenariat proposée par Fabrice Dhume-Sonzogni (2010). L'auteur présente le partenariat comme une méthode d'action coopérative fondée sur un engagement libre, mutuel et contractuel d'acteurs différents, mais égaux, constituant ainsi un acteur collectif. Le partenariat se caractérise par un certain nombre de principes (Dhume-Sonzogni 2010) liés à trois dimensions : la démarche collective ; la place des acteurs dans le partenariat ; l'action en elle-même. On peut aussi comprendre le partenariat en tension entre régulations interinstitutionnelles et dynamiques interpersonnelles et entre collaborations formelles et informelles (Lyet, 2008).

Pour l'auteur, différentes conditions ou caractéristiques idéales-typiques sont nécessaires à la dynamique partenariale : une communauté d'intérêts ; un sens à l'action se rapportant aux valeurs de chacun ; une coopération reposant sur une base contractuelle ; un cadre spécifique à l'action ; une co-construction ; une identité commune en rapport avec le projet qui rassemble les acteurs ; une dynamique de négociation ; un acteur collectif pour une création commune ; un cadre de projet ; un projet qui fonde l'existence du partenariat, à la fois en tant que but à atteindre, mais aussi comme outil de fonctionnement et de régulation des différents acteurs qui composent ce collectif ; une externalisation de l'action.

#### ***Construire un commun***

##### **Une culture commune : la Politique de la Ville**

Le quartier reconnu « Politique de la Ville » construit un commun au sein du partenariat sur le plan local.

*« Sur Maurepas, il y a par exemple des délégués du Préfet, la Politique de la Ville, etc. On est sur la même longueur d'onde. C'est facilitant comme avec le centre social. On se comprend, donc c'est facile et agréable de travailler ensemble, quoi. C'est chouette. » (PART 1)*

L'échelle locale du quartier se pose comme structurante et facilitante du point de vue de l'interconnaissance entre les différentes institutions représentées sur le territoire.

*« Ensuite, ce qui est intéressant aussi en quartier prioritaire, c'est le travail avec les partenaires du quartier, avec le centre social, la mairie de quartier et puis, plus largement, toutes les structures, la bibliothèque ou autres. On se connaît quand même tous, on a des moments d'échanges dans l'année. Ça donne aussi du sens quand on voit à l'échelle du quartier ce qu'on peut apporter. » (PRO AH14)*

La question sensible de la lutte contre le trafic de stupéfiants est pointée au regard notamment des coopérations jugées nécessaires par les acteurs interviewés, comme avec les services de police, par exemple, ou l'organisation d'un travail inter-partenarial entre les différents protagonistes concernés.

*« On a beaucoup de sollicitations des services de police évidemment parce que, dans le partenariat, on peut avoir un certain nombre d'instances-là qui nous permettent de discuter ensemble, de nous connaître. Tout ce qui relève effectivement du SLSPD<sup>19</sup> par exemple, de la lutte de la prévention contre la délinquance, toutes les instances liées à la prévention de la délinquance. Plus récemment se sont mis en place aussi des groupes, ce qu'on appelle des groupes partenariaux opérationnels, donc qui regroupent sous couvert d'une animation police*

---

<sup>19</sup> SLSPD : schéma local de sécurité et de prévention de la délinquance.

– ville des échanges entre les partenaires sous le sceau du secret partagé par rapport à des situations notifiées par des points de deal. » (PROAH3)

Ce travail partenarial engagé sur un quartier Politique de la Ville rend compte de valeurs portées par les acteurs. Les valeurs d'utilité sociale et de solidarités sont mises en avant.

« Les valeurs de mon action, de mon boulot, dans mes actions de mon travail, c'est l'utilité sociale, la solidarité le fait de répondre à des besoins, le fait d'être aussi dans une forme d'entrepreneuriat qui permet une redistribution des richesses à un ensemble d'acteurs. » (PART 1)

### Pour un objectif commun

Le travail ensemble se construit sur la base d'un objectif commun guidé par ce que les acteurs considèrent comme une réponse aux besoins des habitants.

« Je pense que, pour la majorité, on est quand même sur le même terrain d'entente. La majorité des partenaires avec qui on travaille est dans le même état d'esprit. On n'est pas du tout opposés. Que ce soit la CAF<sup>20</sup>, le CDAS<sup>21</sup>, le SPIP<sup>22</sup>, on a tous un but commun. » (PRO AH2)

Lors d'une observation ethnographique autour de la formation et la certification des futurs gardiens d'immeuble par exemple, nous mesurons comment se jouent des interactions entre les partenaires locaux, au plus proche des possibles mais aussi des freins rencontrés par les personnes formées pour accéder à l'emploi. Des solutions sont envisagées ensemble autour d'un projet commun : que la diplomation au métier de gardien d'immeuble puisse permettre un débouché effectif en termes d'emploi pour les personnes accompagnées par les services *ad hoc*.

« Archipel échange avec Pôle Emploi sur les résultats et les embauches à venir. Ils évoquent le frein qui reste qui est celui du permis, pour trois des candidats. Pôle Emploi donne des éléments de possibilité, voire de stratégie : s'ils ont signé un contrat de plus de 3 mois, alors ils peuvent prétendre à avoir une aide pour le permis. On voit comment ces échanges "de proximité", sur des situations concrètes peuvent permettre l'accès facilité aux droits. A Archipel, ce sera des CDI, donc ce serait ok. ». (Note d'observation réunion CERTIF)

### Prendre en compte les besoins des publics

Les différents intervenants approchés s'accordent à évoquer les « besoins des publics » justifiant de leur intervention dans un projet commun sur le quartier.

« On côtoie plein de publics mais celui dont je pense qui fréquente gros CHENE et qui est dans le public INCREASE, pour moi c'est un public qui a besoin de répondre à des besoins. Des besoins primaires. Ce sont des gens qui ont besoin de manger, qui ont besoin de se loger, qui ont besoin de ...vous voyez la pyramide de MASLOW ? Oui, bah, on est sur les premiers besoins et, du coup, c'est vrai que c'est ça qui peut freiner aussi après toute la mobilisation sur d'autres projets plus collectifs. Quand vous ne savez pas quoi manger le soir ou que vous ne savez pas ce que vous allez donner à manger à votre gamin, bah, c'est sûr vous avez d'autres préoccupations qui font que les projets autres sont mis de côté. Après, il y a aussi un besoin de lien, de voir du monde de sortir de chez soi, voilà de reprendre confiance en eux. » (PART 1)

\*\*\*\*\*

Nous l'avons vu, le partenariat est vécu autour d'un objectif qui crée du commun et du sens pour les différents acteurs impliqués sur le quartier. Il donne à voir la spécificité des questions sociales des habitants telles qu'elles sont perçues sur un quartier Politique de la Ville et que nous avons décrites plus haut dans la première partie du rapport.

---

<sup>20</sup> CAF : Caisse d'Allocations Familiales

<sup>21</sup> CDAS : Centre Départemental d'Action Sociale

<sup>22</sup> SPIP : Service Pénitentiaire d'Insertion et de Probation

Nous verrons dans la suite, comment se tisse ce travail ensemble dans le quotidien de l'intervention et quelles caractéristiques nous pouvons en dégager.

### ***Le partenariat : un travail ensemble***

La notion de « travail ensemble » a été largement véhiculée par certains auteurs comme Fabrice Dhume (2010 *id.*), Marc Fourdrignier (2010) ou Philippe Lyet (2008).

#### **Travailler tous ensemble, des acteurs pluri-institutionnels**

Lorsque la question du partenariat a été posée lors des entretiens d'enquête, les personnes interviewées se sont accordées à le caractériser par un « travail ensemble » autour d'une multiplicité d'acteurs institutionnels.

*« Archipel, le Centre social, la collectivité, la métropole, la ville de Rennes, les assos de quartier, les entreprises, on a vraiment un panel d'acteurs très très large, quoi. La ville de Rennes, la Direction de Quartier, l'Etat aussi, le délégué du préfet, les politiques de la ville. On travaille bien tous ensemble. » (PART 1)*

Ce travail ensemble se caractérise par des interactions fortes, se mettre autour d'une table pour engager les acteurs à une réflexion commune autour des situations complexes.

*« On est tous en interaction les uns avec les autres. On va aussi bien solliciter les associations d'action sociale parce qu'ils vont plutôt être sur le volet accompagnement ou alors l'accueil parce qu'on va se rendre compte qu'on a une personne qui n'est plus en capacité de vivre dans son logement et que, ok, on peut engager une procédure parce qu'il y a des troubles, mais que ça ne va pas résoudre le problème, mais que ça va se reproduire, mais que ça va encore plus la précariser si on va au bout de la procédure et qu'on a plutôt intérêt à favoriser le lien et l'accompagnement. On est tous en interaction et puis il y a des fois, on est aussi parfois dans des impasses. Donc, ça peut aussi être intéressant de se mettre autour de la table et puis envisager ensemble quelles modalités d'accompagnement ou d'accueil on pourrait mobiliser. » (PROAH12)*

Les professionnels d'Archipel habitat évoquent les sollicitations extérieures portées par d'autres institutions mais aussi une forme de travail ensemble autour des situations rencontrées.

*« On a beaucoup de sollicitations de la collectivité pour partager des présentations y compris auprès des élus. On travaille vraiment ensemble, qu'elle vienne de chez nous ou qu'elle vienne de chez eux. C'est pareil avec l'aménageur. Il est tellement impliqué dans nos interventions qu'on travaille, on essaye de travailler ensemble. Et puis, après, les sollicitations ça va être aussi, par exemple, le monde associatif. Ils vont nous contacter pour avoir les locaux, etc. Voilà, ça c'est spécifique à ce quartier-là. » (PROAH4).*

#### **Cultiver le partenariat**

Si le partenariat se présente comme un allant-de-soi pour les professionnels interviewés, il n'est pas « naturel ». Il s'agit, dès lors, de le cultiver, de l'entretenir par une présence, des relances.

*« Pour moi, le partenariat, il est hyper important. J'ai toujours travaillé en partenariat. Je me suis pas mal déplacée, à chaque fois que j'arrivais sur un quartier ANRU<sup>23</sup>, c'était vraiment de contacter tous les partenaires sociaux, socio-culturels, médicaux, etc. On ne travaille pas seul. Nous, on a la chance d'avoir l'ESC<sup>24</sup> qui est juste en face. Avant d'arriver chez Archipel, je connaissais les partenaires. Je traverse très souvent, je vais voir les assistantes sociales du CDAS, le CCAS<sup>25</sup>, le centre social. On a quand même un tissu associatif sur le quartier qui est assez important. Il faut lancer, j'ai lancé des choses, j'ai incité les collègues à prendre contact,*

---

<sup>23</sup> ANRU : Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine

<sup>24</sup> ESC : Espace Social Commun

<sup>25</sup> CCAS : Centre Communal d'Action Sociale

*je lance souvent des petites infos, communiquer des coordonnées. Je suis toujours dans ce mouvement de partenariat là, d'entretenir. On sait qu'on a beaucoup de nos locataires qui sont soit suivis par l'APASE, le CHGR, les CMP, soit qui fréquentent les assos, le centre social. L'union fait la force et, moi, je suis dans cette démarche-là. Sur certaines structures, il n'y a pas cette culture-là, donc il faut la provoquer. » (PROAH6)*

Cultiver le partenariat consiste aussi à ce que les professionnels puissent se rencontrer autour de temps quasi informels pour mieux faire connaissance. Cette interconnaissance permet aux intervenants de ne pas se retrouver seuls dans leurs activités sur le quartier.

*« C'est primordial de pouvoir échanger. La mairie de quartier n'a pas refait depuis un certain temps mais on faisait ce qu'on appelait des "déjeuners de proximité". C'était pour toutes les personnes travaillant sur le quartier. La Mairie nous louait une salle et puis nous payait le petit déjeuner. [...] Ça pouvait être mes agents de proximité, ça pouvait être le médiateur d'espace ville. [...] C'est un peu bizarre parce qu'on ne se connaît pas plus que ça et puis, en même temps, on va prendre le café ensemble. On ne se parle pas forcément plus que ça mais, mine de rien, quand il y a besoin et qu'on a repéré un gars qui nous intéressait et, bah c'est quand même plus facile et puis, à terme, ah, bah, tiens, on s'était vus au café !! Le rapport aussi entre les agents n'est plus le même sur le terrain et ça, je l'inculque, moi, à des agents. C'est important, ils ne sont pas tout seuls, il y a plein de choses qui se passent sur le quartier et ça leur donne une dynamique, aussi, et, quelque fois, le quotidien n'est pas forcément facile. Il y a des insultes, il y a des crachats, il y a la propreté. Des fois, on lave un hall et puis, deux heures après, c'est déjà souillé. Il y a de quoi se décourager. Le fait de savoir qu'il y a d'autres collègues, qu'il y a d'autres métiers autour, que chacun fait son petit bout, bah, au final, ça fait du bien à tout le monde, en fait. » (REPI)*

### **Partenariat de terrain versus partenariat institutionnel**

Faire connaissance entre professionnels d'institutions différentes au détour de temps de rencontres dans le quotidien de l'activité semble primordial pour les acteurs interviewés.

La dimension interinstitutionnelle, entre proximité et éloignement du terrain, est toutefois mise en évidence.

*« Je pense qu'il y a des partenariats très institutionnels, donc ils sont évidents mais ils ne sont pas forcément à mon niveau. Ce ne sont pas les plus riches ni les plus intéressants mais ce sont ceux qui sont un peu le nerf de la guerre au final. On s'est mis en partenariat avec la CAF puisque que la Caf, c'est quand même une institution qui porte les droits des locataires et à sa façon contribue à ce que les loyers soient payés. Je le dis comme ça, c'est un partenariat très institutionnel qui ne nécessite pas des temps d'échanges tous les jours. Mais c'est quand même un partenariat très, très fort de la même façon avec certains services de l'Etat qui est en lien avec le service de recouvrement. Pour moi, ce n'est pas l'essentiel. C'est institutionnel. Après, je pense que, dans les partenariats qui me paraissent intéressants parmi ceux qui nous sollicitent aujourd'hui, on a d'abord un partenariat très rapproché avec les directions de quartier de la ville de Rennes, je pourrais dire aussi avec les communes donc à différentes échelles, parce que les communes de la Métropole sur lesquelles on a du patrimoine sur quasiment tous les territoires de ces communes, à l'exception de quelques-unes, mais on peut dire que ce partenariat est à la fois sur la volonté d'améliorer le cadre de vie des habitants en commun. C'est un objectif partagé d'améliorations de cadre de vie, de créer de la tranquillité aussi résidentielle afin d'apporter du confort de vie aux habitants de la commune, de régler ensemble les problématiques qui peuvent être soulevées par les habitants. La commune peut être aménageur en tant que porteur aussi d'aides sociales éventuellement. On a toutes ces entrées-là, sur les communes, sur les directions de quartier. C'est un partenariat qui est un peu facilité par le fait que la ville de Rennes a mis en place des services de proximité à travers des mairies de quartier, des directions de quartier qui traitent de toutes les questions qui sont des*

*portes d'entrées pour toutes les problématiques soulevées par les habitants. Donc, on a un partenariat très proche de ces directions de quartier là et puis de certains services plus ou moins opérationnels de la ville comme le service des jardins, le service de la voirie. Enfin, voilà, tous les services un peu classiques de villes de la taille de Rennes. » (PRO AH3)*

De façon paradoxale, tout se passe comme si l'interrelation entre les institutions et le travail de terrain pouvaient être à la fois distingués et interdépendants. Lors d'une réunion d'agence, cet enchâssement est évoqué. *« La discussion est engagée sur les travaux. Il est évoqué le fait que la ville de Rennes fait un "gros boulot" de nettoyage au pied des tours. Constat est fait que c'est "la première fois que c'est propre" ainsi. La COHUE<sup>26</sup> est financée par la ville de Rennes. Selon l'équipe, ce serait la COHUE qui signalerait à la ville de Rennes les lieux où le nettoyage doit être fait. Il est noté qu'avec moins d'encombrants, le quartier devient agréable. » (Note d'observation REGS1)*

### **Caractériser le partenariat, une diversité d'acteurs et de compétences**

Le partenariat se caractérise par une diversité de compétences mises en commun sur le plan local. Ainsi, sont recherchées les complémentarités entre acteurs institutionnels, d'une part, sur le plan du périmètre d'intervention et, d'autre part, pour ce qui concerne leur expertise.

*« Il y a le centre social, là on est vraiment dans l'animation de proximité, il y a beaucoup de gens de nos locataires qui vont au centre social pour la convivialité, les temps forts, le café des facteurs, les ateliers cuisine et tout ça. Le CCAS, c'est souvent dans le cadre du RSA. Le CDAS, là on est plus sur les demandes sociales comme le FSL<sup>27</sup>. Au sein du pôle social, on a une conseillère en économie sociale et familiale qui est spécialisée en troubles psy, donc elle peut aussi accompagner en lien avec le CMP<sup>28</sup> des locataires. Après, on a les chargées en prévention des impayés qui accompagnent les locataires qui sont en dette. On travaille en lien très très étroit. » (PROAH6)*

La diversité des acteurs partenaires est unanimement présentée par les personnes interviewées. *« On travaille beaucoup avec des partenaires, avec les travailleurs sociaux, les centres d'action sociale, toute sorte de partenaires. Les curateurs, on travaille aussi avec le service de probation dans les centres pénitentiaire, notamment le SPIP. On travaille avec la Banque de France sur le surendettement. Enfin, une multitude de partenaires, la CAF évidemment. Ça peut être des curateurs privés. Le but, c'est d'orienter un petit peu la personne. Ou, maintenant, on est aussi habilité à faire des aides de Fonds de Solidarité Logement qui permet de solder des dettes de loyer, des dettes de charges électricité, eau, gaz, téléphone et il y a les caisses de retraite aussi. Il faut monter des dossiers, donc ça prend beaucoup de temps. » (PRO AH1)*

Le partenariat se caractérise également par des aides financières qui peuvent être allouées afin de soutenir des projets en lien avec les orientations d'Archipel Habitat.

*« Sur l'ANRU, par exemple, ça va être un développement d'économie locale. La COHUE qui va essayer de refaire de l'insertion par l'emploi sur le quartier. Après ces acteurs locaux, on peut être interpellés par les MJC<sup>29</sup>. On peut-être interpellés par plusieurs acteurs locaux en fait. Des fois, ils ont besoin de nous. On leur donne des subventions. Ça peut arriver qu'Archipel Habitat donne des subventions pour créer du lien social, justement créer des partenariats. C'est arrivé de faire, par exemple, une fresque sur un mur, donc on va payer un artiste de rue ou même des MJC pour faire un partenariat. On peut créer un partenariat avec une association qui gère un peu tout ce qui va être les deux roues sur Rennes où ils récupèrent*

---

<sup>26</sup> La Cohue est un tiers-lieu de services de proximité à destination des habitants des quartiers nord de Rennes et des entreprises, associations et collectivités du territoire. Voir : <https://www.la-cohue.fr/>

<sup>27</sup> FSL : Fonds de Solidarité pour le Logement

<sup>28</sup> CMP : Centre Médico Psychologique

<sup>29</sup> MJC : Maison des jeunes et de la Culture



*tous les vieux vélos pour les refaire, les retaper, donc on peut travailler avec plusieurs acteurs locaux. » (PRO AH15).*

La dimension culturelle s'articule à la question sociale.

*« On a une personne qui coordonne, à Archipel, les animations sociales et qui accompagne les initiatives d'habitants et qui permet, je pense, aussi d'apporter un service avec les locataires et qui pousse. Ça nous met en réseau avec plein d'associations diverses et variées. Pour le coup, c'est sans limite. Ça peut-être des artistes pour faire une fresque, ça peut-être sur le champ de la culture avec qui aussi on a beaucoup travaillé à Rennes et, pas plus tard que cette semaine, on a eu une réunion avec la directrice de la culture de Rennes et Rennes Métropole et son équipe, justement pour retravailler le contenu de notre nouvelle convention pour les années à venir, pour les 3 ans qui viennent et, donc, un partenariat assez fort avec la direction de la culture pour ce qui relève d'actions culturelles, d'accès à la culture, d'accès au musée, de valoriser un petit peu l'accès à la culture de nos locataires et là, pour le coup, ce sont des acteurs qu'on connaissait moins il y a quelques années avec qui on a conduit ce partenariat. » (PROAH8)*

Le partenariat en lien avec des structures s'occupant de majeurs protégés est évoqué à plusieurs reprises lors des entretiens.

*« Ceux qui travaillent avec moi directement, j'ai l'APASE, j'ai le CCAS. Globalement, étant donné qu'ils sont sur le quartier depuis un moment, ils sont tous suivis plus ou moins par les mêmes assistantes sociales. Les tuteurs et curateurs sont aussi à peu près au même endroit. C'est sectorisé, donc ça va être en général les mêmes partenaires avec qui on va avoir des échanges, quoi. » (PROAH5)*

*« Je vais orienter plutôt en externe sur les services sociaux et médico-sociaux parce qu'on a pas mal de personnes qui sont sous mesure de protection. » (PROAH6)*

Le centre social et le Centre Communal d'Action Sociale (CCAS) sont très cités également dans les relations partenariales au local.

*« On travaille avec beaucoup de partenaires. On s'est dit que, pour toucher les gens, il fallait rencontrer les personnes déjà qui travaillent avec et, effectivement, il y en a déjà beaucoup sur le territoire et, donc, effectivement, je travaille beaucoup avec le centre social. Toutes nos actions, on les relaie auprès du CCAS, on essaie de travailler avec elles. » (PROAH7)*

*« Beaucoup avec le centre social, Mairie, CCAS aussi et, après, tout ce qui est associations aussi. Le Centre Social, c'est une association mais c'est une entité qui est sur le quartier. En fait, c'est divers et varié. » (PROAH8)*

Le bénévolat et les représentants des locataires caractérisent la description de ce partenariat.

*« On a aussi des partenariats avec tous les services qui sont acteurs qui portent des animations dans le quartier type MJC, centres sociaux, pôle social de quartier. Là aussi, on retrouve des personnes qui sont bénévoles dans les quartiers, qui portent aussi beaucoup d'actions de grandes valeurs par rapport aux habitants, aux services apportés aux habitants et puis, évidemment, il y a des acteurs indispensables pour nous, ce sont les associations des locataires avec qui, alors, j'aurai pu commencer par elles mais, bon, ce sont des associations de locataires à travers un fonctionnement institutionnalisé. Elles sont aux élections du conseil d'administration d'Archipel. » (PRO AH3)*

Le tissu associatif local, au sein du quartier, est un point majeur mis en avant par les acteurs interviewés.

*« Ici, c'est quand même un tissu associatif et partenarial assez adapté et une réponse. On va mettre de côté tout ce qui est négatif avec tout ce qui est police et "compagnie" malheureusement. Mais, globalement, on retrouve l'esprit village entre les institutions, les*

*assos, on va à peu près tous sur le même objectif d'apporter des réponses aux habitants. » (PRO AH6)*

Si la diversité des partenariats locaux donne à voir la densité des acteurs de terrain, nous avons démontré dans d'autres travaux comment les complémentarités entre acteurs locaux peuvent se jouer dans un « processus de coopération », dès lors qu'est reconnue une distinction entre les expertises professionnelles spécifiques de chacun des acteurs concernés (Molina 2018). C'est ce que Florent Champy (2009) nomme la « segmentation organique ». Elle participe de la reconnaissance des acteurs dans leur expertise et dans la délimitation de leur périmètre d'intervention permettant ainsi des actions en commun sans conflit concurrentiel.

### **Travailler avec des services publics spécialisés**

L'enquête montre que, dans ce foisonnement d'acteurs et de compétences diversifiés intervenant sur le quartier, certains services publics spécifiques, voire spécialisés selon les catégories de population, se détachent particulièrement. C'est ainsi le cas du Service Pénitentiaire d'insertion et de Probation (SPIP) qui est très repéré sur le quartier. Un travail s'engage entre les salariés d'Archipel et les intervenants du SPIP autour de la situation d'un locataire.

*« Le SPIP, moi, j'ai été souvent amené à travailler avec eux, donc soit à titre d'info pour savoir quand on a plus de nouvelles d'un locataire ou qu'on nous dit qu'il a été incarcéré. Il y a tous les travailleurs sociaux et on arrive aussi à mettre des choses en place en vue d'une éventuelle sortie ou si la personne est condamnée lourdement. Pour donner son congé de départ, pour ne pas creuser une dette. Le SPIP, on a beaucoup de contacts. » (PRO AH1)*

Le travail avec les services sociaux départementaux est également au cœur de ce partenariat s'agissant d'interventions auprès des locataires directement. Le lien le plus souvent évoqué est celui du traitement des dossiers de Fonds de Solidarité Logement (FSL).

*« Je crois qu'il faut une volonté pour travailler en partenariat. Il y a des CDAS où on bosse moins bien parce que c'est timide, quoi. Vous savez, c'est un monde, le monde des assistantes sociales (rire). Je trouve donc qu'il faut avoir envie de travailler avec les autres. Moi, je travaille super bien avec les assistantes sociales. Il y a pas mal de CDAS avec qui on travaille bien. En plus, maintenant, ils nous accueillent dans leur commission FSL, donc ça veut dire qu'il y a quand même une reconnaissance aussi du travail qu'on l'on peut faire avec eux et avec nos locataires. » (PRO AH1)*

Dans le prolongement de ce propos, nous pouvons identifier que les assistantes sociales sont le plus souvent vécues et présentées comme des professionnelles permettant le montage de dossiers d'aide financière. La question de l'accompagnement par ces dernières n'est toutefois jamais évoquée.

*« Les structures sur lesquelles je me repose sont le CDAS et les assistantes sociales. On est complémentaires, en fait. Aussi bien les uns que les autres, aussi bien les assistantes sociales que moi, on se renvoie les locataires, en fait : "tiens, est-ce que vous avez contacté avec un tel oui et, bah, du coup, je vous l'envoie". C'est un peu un échange, en fait. Effectivement, je vais me reposer dessus pour les aides financières, par exemple parce que, moi, je n'ai pas le temps de monter des dossiers d'aide financière, donc je les oriente énormément vers les assistantes sociales pour monter des dossiers FSL [...] Oui, CDAS et CCAS, c'est les plus proches qu'on a quasiment tous les jours au téléphone. » (PRO AH2)*

Le travail partenarial engagé avec les organismes de formation signe la singularité, voire l'originalité des nouvelles missions développées par le bailleur social. Le point d'orgue est illustré par l'« Ecole de la Proximité », formant les futurs gardiens d'immeuble.

*« En ce moment, on a notre beau projet de l'Ecole de la Proximité, vous en avez certainement entendu parler parce qu'on est dans le projet INCREASE. C'est le volet accompagnement vers*

*l'emploi via un dispositif de formation intégré et structuré au sein de ce qu'on a appelé "l'Ecole de la Proximité". Là, monter un projet comme ça, c'est un projet partenarial. Et donc les partenaires financiers, pédagogiques, de l'emploi. On construit ensemble un programme de formation, même s'il répond à un référentiel. Aujourd'hui, le partenariat avec eux consiste à se dire : "Qu'est-ce qu'on va nous transférer comme module de formation ?", parce qu'ils vont peu à peu se désengager et il faut transférer des modules soit à d'autres acteurs de la formation locaux, soit à des salariés d'Archipel habitat, donc on va travailler là-dessus. Donc, voilà, ça, c'est un partenariat vraiment lié à un projet qui va, on l'espère, aboutir à une école pérennisée. Ça nous a énormément rapprochés des acteurs qu'on ne connaissait pas tellement bien finalement. Pôle Emploi, pour nous, c'était un acteur qu'on ne voyait pas comme un acteur, comme un partenaire pour les recrutements mais qui, grâce à ce projet, on s'est vraiment rapprochés et on a bien travaillé ensemble et ils ont pris leur part pour nous aider à recruter des gens qui sont ensuite entrés dans la formation. De même qu'avec la Région qui est le financeur principal avec Pôle Emploi. Donc, ça crée des rapprochements incroyables qui nous permettent derrière de travailler dans le prolongement sur d'autres sujets très intéressants. » (PROAH11)*

### **Des partenaires plus proches et d'autres plus éloignés**

L'enquête a permis de mettre en exergue la façon dont les professionnels d'Archipel Habitat percevaient le degré de proximité ou *a contrario* d'éloignement dans ce partenariat protéiforme. Ainsi, certains acteurs sont désignés dans l'une des deux tendances, au regard de leur intervention sur le quartier, au plus près ou au plus loin des habitants.

*« Le plus à proximité au sein d'un quartier, ça va être les collectifs d'habitants en premier, donc, eux, ils n'ont pas d'entité mais ils sont collectifs d'habitants et ils ont une proximité importante avec leur propre voisin. Ensuite, à Maurepas, le centre social est le plus à proximité des gens. Après, il y a la COHUE et je pense qu'ils sont plutôt pas mal placés. Après, je trouve qu'il y a quand même l'école, la bibliothèque, la médiathèque, je trouve qu'ils ont un rôle assez important, ils ont l'air de bien connaître les gens. Ce sont des structures que tout le monde fréquente, enfin c'est rattaché au Centre Social, tout ça. Après, tout ce qui est assistante sociale, je n'arrive pas trop à percevoir comment elles sont à proximité. J'ai l'impression qu'elles manquent "de domicile". J'ai l'impression qu'elles sont assez éloignées. Il y a eu une expérimentation qui s'appelle le "Village Vertical" qui a eu lieu à Maurepas et qui était intéressante. Le CDAS était mis dans la boucle et était un peu pointé du doigt en disant : "mais en fait les assistantes sociales, elles vont quand chez les gens et voir ce qui s'y passe quoi ?" » (PROAH8)*

La notion de proximité versus éloignement est le plus souvent perçue au regard de l'intervention – ou non - au domicile des habitants. Dès lors, l'activité professionnelle qui se résumerait à rester travailler dans son bureau est vécue comme un éloignement certain.

*« Après, "éloignés", moi, je trouve que tout ce qui va être curatelle, tuteur, moi, je trouve qu'ils sont hyper éloignés. Ils s'occupent des gens mais, en fait, de leur bureau. Ils sont sûrement débordés, hein, mais ils sont tellement éloignés. » (PROAH8)*

*« Quels sont les acteurs de proximité pour les locataires et ceux qui le sont moins ? En moins, j'aurai tendance à mettre le CDAS malheureusement. Elles font un travail remarquable. Les services de tutelle, il y a très peu de visites à domicile. On est aussi beaucoup sur de l'administratif. Et puis on des difficultés à travailler avec eux généralement. On a des personnes, par exemple un monsieur locataire depuis 5 ans, le service de tutelle n'est jamais venu à domicile en 5 ans, donc on s'est retrouvé avec un logement dans un état épouvantable, un état des lieux. Alors, oui, le service de tutelle a géré mais, au niveau du travail pour l'entretien du logement, il n'y a rien eu de mis en place. » (PROAH9)*

L'éloignement des services de psychiatrie est également souligné malgré les besoins repérés en la matière (voir plus haut partie 1). Néanmoins, des projets inter-institutionnels seraient en construction. « *Un secteur sur lequel c'est plus compliqué d'avoir du relai, je dirai, c'est moins ma partie mais c'est plutôt, quand même, tout ce qui touche à la psychiatrie, c'est plus compliqué d'allier le social à la santé.* » (PROAH10)

« *Il y a des choses aujourd'hui qui sont plutôt en cours où on a été en difficulté ou sur lesquelles on pêchait un peu, c'est peut-être sur l'accompagnement des troubles psy. On a pu retravailler la convention cadre avec les partenaires sur la partie psy. On a pu répondre à des appels à projet communs entre les asso d'action sociale, les bailleurs et le centre hospitalier. On a été un peu freiné avec le confinement mais ce sont des choses qui sont au travail parce que ce sont des choses pour lesquelles, pour l'ensemble des bailleurs on est très vite en difficulté.* » (PROAH12)

\*\*\*\*\*

Au terme de ce chapitre, nous relevons que le « travail ensemble » qui mobilise un partenariat protéiforme avec des acteurs aux statuts et missions diversifiés se caractérise par un niveau de proximité différencié selon les interlocuteurs. La perception de la proximité et de l'éloignement est particulièrement située au regard de l'intervention au domicile ou sur le quartier (halls d'immeuble par exemple).

Nous verrons dans le chapitre suivant comment la mise en œuvre de ce partenariat, que nous pourrions nommer un « partenariat du proche », s'opérationnalise au sein du quartier.

### ***Proximité entre lien social et solidarité***

Comme nous l'avons analysé dans la deuxième partie du rapport, les professionnels d'Archipel habitat portent et incarnent dans leurs activités du quotidien, l'orientation institutionnelle de la « proximité ». Celle-ci se prolonge dans le cadre du partenariat avec un objectif de lien social.

#### **Proximité et projets en partenariat**

L'objectif de lien social s'opère à travers des actions de convivialité conduites en partenariat sur le quartier.

« *La COHUE, c'est un lieu de convivialité et de service aux habitants sur le quartier de MAUREPAS. L'objectif de cette structure c'est vraiment de proposer, d'agir autant sur la création de lien de solidarité que sur le développement économique en proposant des activités rémunérées aux habitants du quartier ça fait partie aussi de la réflexion avec notamment Archipel, les acteurs de quartiers dans le cadre du programme de rénovation. Il y a plein d'activités qui vont être générées. Ça peut profiter avec les habitants concrètement à la proximité et donc la structure aujourd'hui c'est un lieu de convivialité où les gens peuvent venir pour boire un café, se retrouver. Et puis qu'on accompagne sur des projets, des actions qu'ils ont envie de mener. Il y a une écoute active. On est présent par exemple sur l'accompagnement de projets – citoyens. Je vous donne un exemple. Là des femmes ont voulu créer un salon de thé marocain. Du coup, on les a accompagnées pour mettre en place ce projet, donc le vendredi soir elles se retrouvent entre femmes.* » (PART 1)

#### **Lien social et solidarité**

Le partenariat sur le quartier vise à créer du lien social entre les habitants quelle que soit la catégorie de population.

« *Une association de jeunes étudiant qui se trouve être au niveau national et sous couvert d'accéder au logement social sous forme de colocation étudiante, ce qui n'existe pas en fait dans le logement social, aujourd'hui la colocation n'existe pas en tant que telle, en tout cas à Archipel et donc on leur donne accès quand même à un logement en colocation sous couvert*

*qu'ils nous animent un peu et qu'ils fassent du lien entre voisins dans l'immeuble. Alors ça peut-être une heure de lecture pour la petite du rez de chaussé, ça peut être un petit match de foot le dimanche après -midi pour les trois garçons qui sont par là. Ce sont des petites choses comme ça qui fait qu'ils participent finalement un peu à la vie de famille, au soutien en fait des uns et des autres. C'est pas mal. Après c'est toujours se dire que ce sont des gens fragiles ils ont pleins d'ennuis et quand on vient frapper à leur porte ce n'est pas si évident que ça. Il y a la barrière de la langue, il y a le collectif. Vivre tous ensemble ce n'est pas si simple que ça. Multiplier les actions c'est bien en soi, c'est réfléchir à aller au plus proche. » (PRO AH 14)*

### Servir de relais

Dans le cadre du partenariat de proximité, les professionnels d'Archipel Habitat se vivent comme des relais entre les institutions.

*« Relais oui. Il y a beaucoup de gens pour qui c'est compliqué d'aller vers le CDAS. On parle toujours de ça mais parce que l'idée, c'est que nous, on soit un peu facilitant par rapport à ça. On organise des rendez-vous communs, on peut prendre les rendez-vous quand la situation le justifie mais l'idée n'est pas de remplacer. » (PROAH10)*

La position de bailleur social assure une forme de continuité dans les relations entretenues avec les habitants dans leur statut de locataires. A cet égard, la fonction de relai possible au regard d'interventions assurées par d'autres institutions, est renforcée.

*« Tout le monde ne doit pas être dans la proximité de la même manière. D'ailleurs le bailleur est sans doute très proche et les institutionnels se rapprochent de nous parce qu'ils voient des relais et des moyens d'atteindre nos locataires, un public qu'ils ont du mal à joindre à faire venir vers eux. Ça peut être Pôle Emploi et la Région, des partenaires de l'insertion qui ont du mal parfois à toucher ces publics et qui sont souvent éloignés de l'emploi et de ces dispositifs et ils voient en nous des relais ou des prescripteurs ou des partenaires leur permettant d'aller à la rencontre de nos locataires qui sont aussi leur public. D'ailleurs, on a organisé des manifestations dans les quartiers pour aider nos habitants à trouver de l'emploi et de la formation. On a réuni des acteurs de l'emploi à venir sur les 3 quartiers où nous sommes présents d'habitat social, et donc des choses que Pôle Emploi n'avaient pas faites ou ne pensaient pas à faire ou fait sous forme de 'job dating', nous on a intitulé ça '3 heures pour l'Emploi' et on a réuni, mais c'est caricatural mais c'est presque ça, presque d'un claquement de doigts, un grand nombre d'entreprises qui souhaitent recruter mais qui n'y arrivent pas et d'acteurs de la formation et de l'emploi. » (PROAH11)*

Dans le champ du soin ou de la sécurité, les professionnels d'Archipel se positionnent en relai notamment pour les situations d'urgence qui nécessitent une forte proximité présenteielle sur le quartier. La notion de « prudence » est alors de mise (Kuehni 2019).

*« On peut être le relai avec le sanitaire ou le judiciaire. Quand il y a des troubles le soir, la nuit, que les locataires nous disent voilà 'j'ai dû appeler la police', 'j'ai dû appeler ils ne se sont pas déplacés' ou des situations qu'on a repérées comme faire le lien avec les services de police ou les correspondants de nuit pour dire 'Attention là, il y a une situation à risque' et dans ces cas-là on peut être vecteur d'information ou d'attention particulière. Pareil sur les soins on va essayer des fois de coordonner des actions avec les services sanitaires. » (PROAH12)*

\*\*\*\*\*

La recherche montre comment le « partenariat du proche » situe un acteur principal au cœur de la cité, au cœur du quartier. Ce rôle d'acteur principal est joué par le bailleur social à travers une organisation qui fait système dans l'ensemble de la chaîne des interventions auprès des publics précarisés. Tout se passe comme si s'exerçait une omniprésence de laquelle les professionnels appartenant à Archipel Habitat ne pouvait s'extraire car faisant partie intégrante

de leur fonction.

Nous verrons dans la suite, comment cette présence sociale, marquée sur le quartier par des relations partenariales de proximité, relève d'une forme d'innovation sociale pour ce qui concerne les activités du bailleur social.

### ***De l'innovation sociale***

Dans la revue de littérature dédiée à la recherche, nous avons exploré le sujet de l'innovation sociale, notamment à travers les travaux de Norbert Alter. Ce dernier, sociologue du travail et des organisations, s'est penché sur ce qu'il nomme « l'innovation ordinaire » (Alter 2010). Il montre comment l'approche par l'innovation est associée à l'idée de progrès et de créativité. Cette dynamique positive se présenterait comme la meilleure solution apparente pour répondre aux contraintes rencontrées par les hommes. Néanmoins, il souligne également l'existence d'une autre dimension plus négative liée à la destruction. L'auteur analyse les tensions vécues entre ces deux pôles à travers différents cas étudiés en structures diversifiées du monde du travail et sur une dizaine d'années. Face au changement permanent, à l'autonomie laissée aux acteurs à laquelle elle laisse place, si l'innovation s'inscrit dans la créativité, elle peut aussi être vécue comme destructrice et violente dans un contexte de forte incertitude. C'est ce qui fait dire à Norbert Alter que les acteurs se situent dans une ambivalence dans leur position sociale et leur rôle : d'un côté, entre créer et agir avec des efforts cognitifs et identitaires et, de l'autre, tenir un rôle dans un rapport plus ou moins distancié, conformément aux normes pour se protéger des mouvements incertains et constants. C'est ainsi que, pour l'auteur, cohabitent croyances et recherche de sens, poussant à la fois à la mobilisation et au désengagement.

A partir d'une revue de littérature conduite jusqu'au début des années 2000, Julie Cloutier, chercheuse au CRISES (Québec), propose une synthèse de ce qui se présente comme une définition très extensive de l'innovation sociale : « De façon générale, l'innovation sociale est une "réponse nouvelle » à une situation sociale jugée insatisfaisante, situation susceptible de se manifester dans tous les secteurs de la société. L'innovation sociale répond à ce titre parce qu'elle vise le mieux-être des individus et/ou des collectivités. Elle se définit dans l'action et le changement durable. Elle vise à développer l'individu, le lieu de vie (territoire) ou l'entreprise. Ce faisant, l'innovation sociale ne prend pas une forme particulière. Elle est tantôt d'ordre procédural, tantôt d'ordre organisationnel ou institutionnel. L'innovation sociale peut également prendre une forme tangible (ex. : technologie, produit). Certains chercheurs définissent également l'innovation sociale par son processus. L'innovation sociale est alors celle qui résulte de la coopération entre une diversité d'acteurs. Sous cet angle, l'innovation sociale peut être envisagée comme un processus collectif d'apprentissage et de création de connaissances. Enfin, pour certains chercheurs, l'innovation sociale exige la participation des usagers et ce, à des degrés variables au cours du déroulement du processus de création et de mise en œuvre de l'innovation sociale » (Cloutier 2003).

Le bailleur social Archipel Habitat se veut et se dit novateur dans ses activités, sa gestion ainsi que dans les actions proposées aux locataires habitants sur le quartier. Nous explorerons dans la suite comment est portée cette dimension innovante par les salariés.

#### **Un bailleur innovant**

L'idée d'innovation se retrouve à plusieurs niveaux de l'institution. On peut percevoir une forme de fierté de la part des personnels à faire partie de cette institution jugée comme novatrice, à la pointe des initiatives. La notion de territoire est avancée comme une implantation structurée et structurante au local avec des retombées sur le plan national.

*« Alors, à Rennes, on a de la chance (rire) déjà qu'effectivement, on a une collectivité très*

*attentive et de façon historique à tous les sujets autour de l'aménagement de l'urbanisme, donc on est plutôt en avance par rapport à d'autres territoires. A partir de ce moment, les partenaires qui sont en charge de mettre en œuvre finalement ces projets, c'est un vrai confort que cette implication de la collectivité. Je sais que, dans d'autres territoire au niveau national, c'est le bailleur d'un côté et la collectivité de l'autre. C'est peut-être une volonté politique et ça peut être un frein. On est sur un territoire hyper favorable dans notre domaine. On peut toujours s'améliorer comme sur des choses qui se font ailleurs, dont on ne détient pas non plus la palme de l'innovation non plus. Mais c'est vrai que, globalement, on est quand même à la pointe si on évoque le loyer unique, c'est parti de Rennes, même d'Archipel Habitat main dans la main avec la collectivité pour mettre en œuvre ce loyer unique. C'est un projet qui peut ensuite avoir une portée nationale et une vraie cohérence par rapport à la politique du logement. Donc, franchement, on est quand même un territoire très favorable et je pense qu'on ne le mesure pas car c'est devenu naturel, on ne mesure pas au quotidien. » (PROAH4)*

Se reconnaître dans une fonction qui dépasse les lignes du bailleur traditionnel apparaît comme un atout notamment dans le cadre d'un partenariat afin de mettre en visibilité cette dynamique qui se veut novatrice.

*« Et puis tout le travail avec le partenariat, c'est hyper intéressant. Moi, j'aime beaucoup travailler avec les partenaires. C'est une autre vision, pour eux, du bailleur maintenant. Il y a dix ans de ça, on se disait : "le bailleur c'est un logeur quoi !" Au final, c'est bien plus que ça. » (PROAH8)*

#### **Sortir du cadre institutionnel, sortir des « lourdeurs administratives »**

Pour les partenaires approchés, il s'agit de sortir d'un cadre institutionnel pesant et bureaucratique. Le travail en partenariat offre cette possibilité d'offre de services distincts au regard des formes de bureaucratisation jugées trop lourdes pour les habitants.

*« Bah, nous, on est un lieu d'écoute où ils peuvent venir discuter échanger, et on n'est pas institutionnalisé. On n'est pas catalogué Ville de Rennes ou aide sociale et, du coup, la relation n'est pas du tout la même. Moi, pour avoir travaillé avant dans des structures institutionnelles, je le vois bien, vous pouvez très bien faire de la distribution alimentaire avec quelqu'un en tant que bénévole et, du coup, il va vous raconter son parcours et vous allez pouvoir rebondir avec lui et, alors que quelqu'un dans un bureau, il ne nous aurait pas dit la moitié quoi !! [...] C'est vrai que, nous, on n'a pas de méthode. On a des outils, on a des lieux de convivialité. Ce qui fait que les gens viennent. On offre des services, on essaye de développer, de justement de répondre au plus présent des habitants. Là, on a bien vu que les gens avaient la dalle, on leur a proposé de faire des colis alimentaires et, bah, on fait des colis alimentaires. Moi, je réponds à un besoin, quoi, je ne me dis pas : "oh, bah, non, ça ne rentre pas dans nos missions". Du moment que ça répond aux besoins d'acteurs ou d'habitants ou autres, on est free. On n'a pas tout ce truc institutionnel, des lourdeurs. » (PART 1)*

#### **Des projets d'insertion professionnelle**

L'innovation fait référence à un rôle différent que celui, traditionnel, de logeur pour développer un autre segment de son activité. Ce segment recouvre à la fois la dimension sociale des locataires mais aussi, plus spécifiquement, la dimension socio-professionnelle.

*« On a des sujets déjà identifiés et, notamment, "L'École de la Proximité" d'ailleurs. C'est comme ça qu'on a associé Brest à la dernière session de formation et qu'on pense associer Nantes à la prochaine. » (PRO AH11)*

L'innovation consiste pour le bailleur social à créer de l'emploi social et solidaire pour les habitants du quartier. Proposer des actions d'insertion professionnelle en direction des locataires relève d'un véritable défi pour le bailleur pour qui cette activité ne représente pas son

cœur de mission, voire son cœur de métier. Aussi, le partenariat prend-il toute sa place dans cette idée novatrice de son action.

*« On a aussi des projets à côté, comme la distribution de colis alimentaires, tout ce qui fait participer au lien social et d'utilité sociale, voilà, on répond présent et, à côté de ça, sur l'enjeu économique, on vend des prestations de service au bailleur, à la collectivité aux entreprises et aux particuliers, du style du nettoyage, distribution de tracts, de l'entretien de l'espace vert, des vitres, enfin des missions qui ne demandent pas des qualifications très importantes. Et, quand on a ses missions-là, on embauche les habitants du quartier pour répondre à ces marchés-là et, donc, du coup, on crée de l'emploi et, donc, ce sont les habitants du quartier.»*  
(PART 1).

Les salariés d'Archipel Habitat valorisent cette dimension novatrice du bailleur social dans cette mission d'insertion professionnelle en direction de leurs locataires et en partenariat avec les structures locales dédiées.

*« Il y a tout ce qu'on fait du côté de l'insertion sociale où, je vous dis, on a proposé des cours de français, on a essayé de favoriser l'emploi en mettant en place aussi des missions d'insertion et, donc, on fait bosser les acteurs de l'insertion (Starter, Breizh Insertion). Là, ce matin, je faisais un chantier avec Le Relais. On essaie de faire travailler les gens en réinsertion professionnelle sur des petits chantiers qu'on organise dans le cadre de la réhabilitation de notre patrimoine, notre activité courante si vous voulez. Par exemple, vous voyez, on va réhabiliter des logements. Ça peut nécessiter du débarrasage de locaux encombrés. Bon, bah, au lieu d'appeler une entreprise avec laquelle on travaille d'habitude, on va travailler avec des entreprises d'insertion pour faire travailler potentiellement nos locataires qui sont au chômage. Et, donc, tout ce volet, c'est quand même plus social et donc on le relaie au CCAS, à la Mission Locale, aux acteurs de l'emploi et de l'insertion. »* (PROAH7)

\*\*\*\*\*

Ce chapitre a mis en lumière la façon dont les professionnels d'Archipel Habitat et leurs partenaires conçoivent l'innovation sociale à travers des activités non traditionnelles du bailleur social. S'il s'agit pour certains partenaires associatifs de sortir d'un cadre institutionnel jugé trop bureaucratique, le partenariat permet de mettre en œuvre des projets novateurs, notamment en direction de l'insertion professionnelle et pour l'emploi des habitants.

La partie suivante abordera la place des locataires dans une dynamique participative encouragée par Archipel Habitat et analysera en quoi les orientations institutionnelles cherchent à développer le pouvoir d'agir des habitants.



## **PARTIE 4/ DYNAMIQUES DE PARTICIPATION DES LOCATAIRES ET POUVOIR D'AGIR DES HABITANTS**

L'implication des usagers constitue un objectif de plus en plus annoncé dans l'action publique. La loi de rénovation de l'action sociale et médico-sociale de janvier 2002 a fortement appuyé cette approche participative des personnes concernées et a laissé son empreinte dans les différentes politiques sociales déployées dans la suite.

Pour autant, ce paradigme de la participation peine souvent à s'opérationnaliser : le nombre de participants est limité, les personnes impliquées ont davantage de capital socio-culturel que leurs homologues qui ne participent pas, la participation est réduite et ne se pérennise pas dans le temps (Biland 2006 ; Bacqué Sintomer 2012). Les difficultés à impliquer les populations les plus fragiles viennent faire obstacle à leur pouvoir d'agir (Bacqué et Biewener 2013 ; Desomer *et al* 2017 ; Jouffray 2014).

Le rapport d'activité d'Archipel Habitat de 2017 insiste sur l'importance donnée à la dimension participative dans le projet et les actions de l'organisme d'habitat social. Des initiatives en la matière ont ainsi été mises en place par le passé (réhabilitations en mode projet avec participation des habitants par exemple).

Le « développement du pouvoir d'agir » confère une place centrale aux populations concernées par les politiques publiques mises en œuvre sur un territoire ou un espace social singulier. Néanmoins, il s'agissait par la recherche, de mettre à l'épreuve les intentions institutionnelles au regard des processus réellement engagés par les acteurs dans un contexte déterminé. Des dimensions protéiformes telles que l'histoire institutionnelle (le bailleur social), les partenariats mobilisés sur un même territoire, les valeurs ou croyances sous-jacentes ou affichées, les discours évoquant les représentations des protagonistes, etc., sont autant de paramètres à considérer et à analyser afin de décoder plus finement les *hiatus* possibles entre intention de la participation ou du pouvoir d'agir des habitants et sa mise en œuvre réelle.

Cet axe est appréhendé dans son articulation à la notion de proximité (exposé dans la partie 2 du rapport) qui constitue un objectif affiché par le bailleur, à savoir « l'intervention de proximité ».

### ***Entre participation et « pouvoir d'agir »***

La participation des habitants recouvre différentes dimensions, comme nous le verrons dans ce chapitre. Si le terme de la participation est plus ancien dans la rhétorique de l'action publique, les notions de « pouvoir d'agir » ou d'« *empowerment* » sont repérées plus récemment dans l'histoire. Un détour notionnel permettra de mieux situer le propos au regard des résultats de la recherche.

La notion d'*empowerment* au vocable anglo-saxon qui s'est introduite en France au cours des années 2000 (Bacqué et Biewener 2013, *id.*) est une notion difficile à traduire dans la langue française. Nous pourrions proposer « se réapproprier du pouvoir ». Une littérature nord-américaine foisonnante traite de ce sujet dans de nombreux domaines, traduisant ainsi la polysémie du terme. Une constante apparaît cependant à travers deux dimensions : le pouvoir et le processus d'apprentissage pour y accéder (Bacqué et Biewener 2013, *id.*). En ce sens, l'*empowerment* est à la fois « état » et « processus ». Les auteures précitées identifient trois idéaux-types d'*empowerment*, fondant ainsi des modèles théoriques. Le premier modèle est dit « radical » dans son approche de la transformation sociale, héritée de mouvements communautaires ou féministes. Dans ce courant, les enjeux de l'*empowerment* se situent au niveau de : la reconnaissance des groupes pour mettre fin à leur stigmatisation ; l'autodétermination ; la redistribution des ressources ; les droits politiques. L'objectif visé

concerne l'émancipation individuelle et collective dans un projet de transformation sociale. Le pouvoir est alors exercé par « ceux d'en bas » (Bacqué et Biewener 2013, p. 16). Le second modèle est dit « libéral », voire « socio-libéral », étant fondé sur une forme de libéralisme social. Il prône la défense des libertés individuelles tout en prenant en compte la cohésion sociale, la vie des communautés. Si, dans ce modèle, les inégalités sociales sont prises en compte, elles ne sont en revanche pas questionnées structurellement. Le troisième modèle correspond au néolibéralisme qui met le marché au premier plan, y compris dans les politiques sociales et au sein des institutions. L'État est au service du marché et le management met en avant les valeurs entrepreneuriales. Dans ce troisième modèle, la notion d'*empowerment* correspond à une gestion de la pauvreté et des inégalités permettant d'amener les individus à exercer leurs capacités individuelles dans un contexte de marché. Cela implique un exercice du pouvoir axé sur une intégration dans le monde du travail et de la consommation, sans pour autant aborder les causes des inégalités sociales.

Ces trois modèles d'*empowerment* soulignent la sensibilité des enjeux de pouvoirs locaux. Ils placent au cœur du débat la question de la participation et du rôle de l'individu dans la mise en œuvre des projets sociaux, économiques et politiques à travers les orientations de gouvernements et de gouvernance.

Dans les pays francophones, la notion d'*empowerment* a laissé place ces dernières années à la notion de « développement du pouvoir d'agir » (Jouffray 2014 ; Vallerie 2012). Claire Jouffray explicite cette notion à partir des derniers travaux d'un collectif international francophone sur le sujet. Yann Le Bossé, professeur au Québec, est présenté comme l'un de ses principaux concepteurs. Il en propose la définition suivante : « *Un processus par lequel des personnes accèdent ensemble ou séparément à une plus grande possibilité d'agir sur ce qui est important pour elles-mêmes, leurs proches ou la collectivité à laquelle elles s'identifient* » (Le Bossé in Jouffray 2014, p. 16).

La démarche demeure, comme pour l'*empowerment*, celle d'une conduite de changement des personnes et des collectivités<sup>30</sup> à travers le « pouvoir d'agir ». La nuance qui est apportée est le prisme par lequel est entendue la notion de pouvoir. Son acception est celle de la reconnaissance de « capacités », d'« aptitudes » ou de « compétences » des personnes accompagnées en favorisant les conditions pour rendre l'action possible.

### Redonner du pouvoir aux habitants

Les résultats de la présente recherche montrent que la participation est appréhendée dans une relation de pouvoir qui aurait été perdue et qui nécessiterait d'être redonnée aux habitants. L'idée défendue, par exemple par l'un des membres de la Direction, serait que ce pouvoir aurait été affaibli, voire ôté, et qu'il est un devoir de le restituer.

« *C'est la volonté de vraiment concevoir la participation des habitants, pas comme une espèce de cadeau qu'on fait aux habitants, mais plutôt comme un devoir, comme une restitution aux habitants du pouvoir qui n'aurait jamais dû se voir confisquer. Voilà, c'est plutôt donc ça, c'était vraiment un point extrêmement important pour moi.* » (PRO AH13)

Le pouvoir qui consiste à être redonné aux habitants se traduit, de fait, pour le bailleur, par différents registres de la participation de ces derniers. Ces registres passent de la gouvernance, au cadre de vie, jusqu'au service rendu avec une représentation des locataires aux différentes instances.

« *On a défini nos axes de la participation. Il y a trois registres. Il y a la participation à la gouvernance, la participation au cadre de vie, la participation au service. La participation à la gouvernance, c'est une participation qui va de la participation aux décisions prises par le*

---

<sup>30</sup> Le terme « collectivité » est entendu par l'auteur comme un groupe de personnes réunies autour d'un intérêt commun, une même organisation ou lieu d'habitation par exemple. Il entend ainsi recouvrir, à travers ce terme, les différentes formes de regroupement possibles à des fins d'action collective.

*conseil d'administration, aux décisions prises pour faire pour engager tels ou tels travaux sur tel ou tel immeuble, en passant par cette espèce de structure intermédiaire qui est le "conseil de concertation locative" qui est aussi un endroit où on travaille avec les habitants sur un certain nombre de sujets qui vont se traduire par des décisions opérationnelle directement liées à ce que les habitant auront construits avec nous. » (PRO AH13)*

Entre pouvoir, participation ou concertation, comment démêler ces différentes notions utilisées par les acteurs ?

### Participation ou concertation ?

*« Je mélange un peu participation et concertation parce que j'ai du mal avec les concepts. Pour moi, ce sont des habitants que je rencontre à chaque fois mais je pense qu'on est aussi, dans ce champ, dans la volonté de coconstruire un peu les choses. » (PRO AH3)*

L'idée de la coconstruction est ainsi évoquée. Elle est entendue ici comme le fait de construire ensemble, entre les habitants dans leur statut de locataire et le bailleur social.

Lors d'une observation ethnographique, nous percevons nettement cette ligne de frontière entre concertation et participation. *« Il y avait beaucoup de personnes présentes : professionnels, habitants. La réunion a semblé susciter un intérêt. L'ambiance était timidement participative. Les habitants suivaient la progression du groupe mais une partie demeurait en retrait des échanges ou uniquement à l'écoute de ce qui se disait. Les autres tentaient quelques réclamations ou explications. Les échanges étaient tout de même compliqués à l'intérieur des immeubles (Hall) parce que très bruyants. » (Note d'observation COLL HAB1).* Ainsi, cet extrait de relevé d'observation, montre en quoi la mobilisation des habitants sur le quartier, organisée dans l'esprit de susciter la concertation, révèle une participation réelle affaiblie malgré cette volonté de faire participer les habitants aux orientations de l'institution. De ce point de vue, la règle de la concertation est bien présente mais la participation réelle des habitants, au-delà de la présence physique des locataires, est néanmoins amoindrie.

### Un cadre réglementaire

La mobilisation des habitants, telle qu'elle est organisée par le bailleur, respecte un cadre réglementaire.

*« Le conseil de concertation locative au sein de notre organisme, parce que on a aussi cette obligation réglementaire de mettre en place un conseil de concertation pour qu'on traite de toutes nos problématiques de nos dossiers. C'est un peu un lieu d'enregistrement aussi, quelque part, de quelques doléances ou d'expression des locataires, de présentation et de mise au point sur des dossiers stratégiques sur lesquels, soit on a besoin de leur avis impérativement avant une décision ou un passage en CA. Ça veut dire que leur avis est impératif, c'est-à-dire pour les augmentations ou évolutions des loyers, on doit avoir l'avis du Conseil. » (PROAH3)*

Le cadre réglementaire, c'est aussi la participation des locataires aux élections organisées par le bailleur social. Le constat d'un affaiblissement de la participation des locataires aux élections est relevé par l'un des partenaires.

*« Je ne sais pas si vous avez entendu parler des élections HLM tous les 4 ans pour les organismes. Et on voit de moins en moins de gens qui participent justement aux votes à ces élections et, pour nous, c'est dommage parce qu'effectivement toute personne qui participe à ces votes tous les 4 ans, ça voudrait dire qu'elles s'intéressent beaucoup plus à leur logement et à leur environnement mais ce n'est pas forcément le cas. [...] C'est un peu dommage parce que plus on est nombreux et plus ça leur fait voir que, derrière, ils ont des associations qui sont là pour les aider et les accompagner s'ils ont besoin et que leurs démarches propres à elles n'aboutissent pas. » (PART2).* L'affaiblissement de cette participation aux élections se présente ainsi comme un indicateur du retrait des habitants mais sans que cela soit expliqué. Par ailleurs,

ce verbatim donne à voir comment la participation des habitants peut être un vecteur d'appui pour avancer dans les démarches entreprises.

### Organiser des réunions publiques

L'organisation de réunions publiques fait partie intégrante de ce processus de concertation locale.

*« En général, ça part toujours d'une réunion publique suite à l'annonce d'un projet. Le bailleur lance une réunion publique à laquelle tous les locataires, habitants, peuvent venir. A cette réunion publique, il y a des locataires qui peuvent donner leurs coordonnées. On va les recontacter pour passer aux réunions de concertation et, après, c'est la chargée de développement urbain qui prend le relais parce qu'il y a les ateliers qui s'organisent. [...] Dès qu'il y a une réunion de concertation, ceux qui ne sont pas présents (pas pu ou pas voulu venir) reçoivent un compte rendu. » (PROAH6)*

Les projets de rénovation sont le plus souvent au cœur de la concertation.

*« Mon travail, c'est d'essayer d'impliquer le plus possible les locataires dans le projet de rénovation. Je propose, j'organise des ateliers de concertation pour réunir les locataires et travailler avec eux le programme des travaux qui sera fait sur leur tour, dans leur logement, sur les façades. Le projet de rénovation se découpe en plusieurs opérations et, pour chaque opération, on essaie d'impliquer les locataires dans le changement à venir. » (PROAH7)*

### Ce que n'est pas la participation

La participation est présentée par les acteurs à l'opposé de toute forme d'injonction. Elle se veut participer d'un libre choix sur la base du volontariat des habitants.

*« Je dis souvent que ce n'est pas parce qu'on habite au même endroit et on vit la même chose, ce n'est pas pour ça qu'on doit tous aller aux réunions de concertation et qu'on doit tous se sentir concernés de la même façon. Donc, après, pour moi, ça reste vraiment sur la base du volontariat ou de la possibilité parce qu'il y a des gens qui aimeraient mais qui ne peuvent pas, par le temps, parce qu'elles ne vont pas pouvoir s'exprimer ou prendre la parole. » (PROAH6).* On touche à travers ce verbatim, l'une des limites rencontrées à la participation. Le fait de pouvoir s'exprimer n'est pas seulement dû à la barrière de la langue mais également à la capacité de prendre la parole en public.

Les professionnels d'Archipel relèvent le paradoxe de l'engagement des habitants : celui de ne pas manifester d'intérêt aux questions qui les concernent mais aussi de la nécessité de les solliciter au risque de recevoir des reproches de non-consultation.

*« Il y a toujours les personnes qui viennent et qui ne s'intéressent pas et puis, après, il y a les autres. Après, on n'est pas toujours obligé de s'intéresser. Il faut aussi leur donner le choix. Ça peut aussi ne pas intéresser les gens. Il y en a qui se disent : "ah, bah, de toute façon moi je ne vais pas rester", "moi ça ne m'intéresse pas". Il y a différents niveaux mais, en tout cas, moi, je crois qu'on gagne toujours à proposer. Ils viennent où ils ne viennent pas mais, sans cesse leur proposer, parce que, vite, ils peuvent dire : "oui, nous, on ne nous demande pas notre avis !" Ça, c'est vrai qu'on l'entend très souvent. Donc, il faut proposer régulièrement quand même. » (PROAH7)*

Le principe de la participation librement consentie est ainsi posé par l'un des membres de la Direction.

*« Moi j'ai toujours dit : "on n'est pas un guide de conscience". Donc, il n'y a pas "le bon habitant qui participe" et "le mauvais habitant qui ne participe pas" ? C'est très simple, quand mes voisins, ils organisent une galette des rois, moi, je n'y vais pas quoi ! Donc, je ne vois pas pourquoi les gens eux... » (PROAH13)*

La participation renvoie aussi à l'image que le bailleur peut porter sur les locataires et la façon dont cette perception peut être reçue par les habitants. Le stigmate de la précarité pèse sur les représentations incorporées par les habitants eux-mêmes.

*« Il y avait une représentante des locataires qui nous avait dit : "qu'est-ce que ça veut dire, quelle conception, quelle considération vous avez pour nous ? C'est que nous il faut qu'on s'occupe ? Il faut que nous, on soit des bons voisins parce qu'on est pauvre ? Alors, il faut qu'on soit des bons voisins ?" Et je lui ai dit : "non, en fait, mais que vous ne soyez pas des mauvais voisins, ça, par contre ! (Rire) Parce qu'on vous rappellera votre contrat pour le coup". Mais, encore une fois, dans une optique de responsabilisation des gens. C'est à-dire qu'ils ont pris des engagements. Ils les tiennent. Nous, on en a pris, on les tient. C'est comme ça. Mais ce n'est pas dans une vision, encore une fois, d'adoucir la peine des gens parce que déjà être pauvre, ce n'est pas facile, donc il faut apporter de la distraction... Ce n'est pas juste une façon, je ne peux pas voir les choses comme ça ! Ça me rend malade !! » (PROAH13)*

On voit dans ce verbatim comment des temps de rencontres organisés par le bailleur à destination des locataires, avec des intentions qui viseraient à renforcer le pouvoir d'agir de ces derniers et impulser du lien social sur le quartier, peuvent être vécus de façon disqualifiante par les habitants. C'est-à-dire des moments purement occupationnels qui viendraient dire de façon normative quel serait le « bon comportement » à adopter en tant que locataire. Autrement dit, la perception que peuvent avoir les locataires de cette offre de participation se joue dans une forme de normalisation sociale du comportement du locataire, orchestré par le bailleur social.

### **Sortir du regard assistanciel**

La participation implique un autre regard porté sur les habitants. De la logique assistancielle à la logique du pouvoir d'agir, le statut symbolique de la personne est ainsi modifié.

*« Je me sens très proche du centre social et parfois, avec les personnes du CCAS, c'est un peu plus compliqué. On a l'impression parfois qu'elles enferment les locataires dans un rôle "d'assistés". [...] Pour se faire reconnaître ou travailler avec elles, ce n'est pas très facile, quoi ! J'ai l'impression qu'elles en savent beaucoup, qu'elles sont enfermées dans des schémas, je ne sais pas. Vous voyez, quand on propose des formations de français ou des aides à la formation professionnelle, elles nous disent : "les gens sont rémunérés ?" Je peux comprendre, elles sont peut-être obsédées par le problème économique des personnes, mais c'est quand même toujours étonnant de placer les personnes dans une position d'assistanat. » (PROAH7)*

\*\*\*\*\*

Ce chapitre a mis en lumière la conception portée par les acteurs sur la participation des locataires au sein d'Archipel Habitat. Entre participation et pouvoir d'agir, nous l'avons vu, les liens ne vont pas de soi.

Le chapitre suivant poursuit la question de la participation en pointant les limites de l'implication de ces derniers dans les actions engagées.

### ***Une implication difficile pour les habitants locataires***

Les différents acteurs approchés dans le cadre de l'enquête s'accordent à dire que l'implication réelle des habitants demeure difficile malgré les actions mises en œuvre et les sollicitations à l'adresse des locataires.

### **Embarquer les habitants, oser s'exprimer**

Lors des observations ethnographiques de réunions organisées par le bailleur et réunissant les locataires, nous faisons le constat de la difficulté à s'exprimer pour nombre d'entre eux. « Certains habitants restent en retrait dans les échanges. Certaines femmes notamment tendent

*à scruter les alentours avant d'échanger. D'autres même refusent de se joindre au groupe. » (Note d'observation COLL HAB1).*

La mobilisation des locataires semble également décevante pour les organisateurs au vu du nombre réduit de personnes présentes aux réunions et malgré les efforts pour les inviter. *« Une certaine déception, pour les professionnels, du petit nombre de personnes rencontrées. Une résignation des professionnels qui comprennent que, pour certaines personnes, il n'est pas facile de s'arrêter promptement pour discuter » (Note d'observation COLL HAB2).*

La crainte des locataires, pour participer à ces réunions ou temps collectifs proposés par le bailleur est perceptible par l'observateur. *« Le fait que les habitants ne s'arrêtent pas peut être par crainte d'être "repérés" ? J'ai pu constater quelques "regards contrôleurs" des alentours au moment de l'invitation, pour finalement la décliner. » (Note d'observation COLL HAB2).*

### **La précarité comme frein au collectif ?**

Il existe un sentiment diffus, présent chez les professionnels, qu'ils font tout ce qui est possible pour mobiliser les habitants, sans toutefois parvenir à un degré d'implication satisfaisant.

*« J'ai le sentiment, alors, c'est un point de vue extérieur, qu'ils essaient de concerter au maximum, j'ai le sentiment, même avant le programme de rénovation, de voir souvent passer des infos comme quoi ils trouvent des habitants. J'ai le sentiment qu'ils essaient quand même vraiment de les impliquer, ce n'est pas facile de les impliquer. » (PART 1)*

Cette mobilisation difficile est vécue tant par les partenaires que par les salariés d'Archipel habitat. L'une des hypothèses avancées réside dans la question de la précarité. L'interrogation porte sur la possible démobilisation des personnes qui seraient d'une certaine façon, « engluées » dans leurs propres difficultés personnelles. Se pose alors le dilemme de l'intérêt pour participer à des questions sociales d'habitat, portées plus collectivement, ou de se mobiliser sur des questions individuelles de leur précarité sociale.

*« Qu'est ce qui est difficile pour vous ? Eh bien, justement, c'est de les intéresser, ces personnes-là, nos locataires, parce que, de fait, l'appellation QPV<sup>31</sup>, c'est vrai qu'il y a une concentration de problèmes, il y a plus de personnes isolées, plus de soucis qu'ailleurs et, quand on a des soucis, c'est compliqué de s'intéresser aux travaux, à la Politique de la Ville. Donc, tout l'enjeu, c'est de les impliquer là-dedans mais c'est une vraie difficulté. » (PROAH7)*

On pourrait s'interroger de la même manière si les locataires se mobilisent plus sur un plan individuel pour surmonter la précarité à laquelle ils sont confrontés.

*« Eh bien, à mon sens, ils ne sont pas beaucoup. Moi, parmi les locataires que j'accompagne, ce sont des locataires en difficulté clairement. C'est très très rare que ce soient des gens qui ont sollicité des associations de locataires, par exemple, ou qui fassent partie d'associations x ou y sur le quartier. Ce sont plutôt des gens qui vivent sur le quartier mais qui ne sont pas investis dans la vie du quartier, quoi. Des gens qui vivent un peu, pas en vase clos, mais qui ne sont pas très ouverts, en tout cas sur ce qui se passe en dehors de chez eux. » (PROAH10)*

Résoudre d'abord ses problèmes personnels avant le collectif est une affirmation récurrente chez les personnes interviewées.

*« Je crois que les gens, il faut d'abord qu'on leur donne des logements décents et puis à manger et du travail. Une fois que tu as ça, tu peux t'impliquer. Je me disais : "putain, » pourquoi on n'arrive pas à les mobiliser, pourquoi ils ne viennent pas ?" Mais attends, je serais à leur place, je ferais pareil, quoi ! Je réglerais mes problèmes persos avant d'aller m'impliquer et de faire du collectif. » (PART 1)*

---

<sup>31</sup> QVP : Quartier Politique de la Ville

### Un effet d'entraînement

Pour autant, les professionnels ne se découragent pas. Si le nombre de locataires mobilisés est peu représentatif en nombre, ce qui importe pour certains est la réussite d'avoir pu mobiliser un petit nombre avec l'espoir de l'effet d'entraînement pour les autres sur le quartier.

*« Vraiment, le plus dur, c'est de mobiliser. Et puis d'avoir du sens, parce que j'en viens de plus en plus à me dire que les habitants ont des besoins primaires, se nourrir, de bosser, de se sentir en sécurité et, après, on pourra leur amener un peu de joie. Donc, en fait, il faut vivre les pieds sur terre. Il ne faut pas aller faire des choses parce que ça ne sert à rien, il y a d'autres choses à gérer avant. Et ce qui est le plus dur, c'est de mobiliser parce que les gens, ils sont un peu blasés. Même si j'ai appris à lâcher prise là-dessus et je me dis, voilà, au début, j'aurai peut-être 3 personnes et, dans un an, il y en aura 5 et après 10. Ce n'est pas le nombre qui fait la qualité, quoi !! J'essaie de dire ça aux habitants parce que, des fois, il y en a qui disent : "bah, oui, mais les gens, ils ne viennent pas, ou autre". Je dis : "bah oui, mais vous, vous êtes là. C'est le principal. Vous vous connaissez entre 4 ou 5 bons voisins et ça n'empêche pas que ce que vous faites en bas de chez vous..." Là, sur le square, on a aménagé tout un secteur, c'est vraiment chouette suite à une réhabilitation et, des fois, ils me disent : "ah, ouais, mais on n'est pas nombreux". Je leur dis : "bah, oui, mais les gens, ils vous regardent de leur fenêtre et c'est vachement sympa ce qu'ils voient en bas. Et peut-être que ça leur fait plaisir et ils n'ont pas besoin de venir". » (PROAH8)*

### Toujours les mêmes

L'une des caractéristiques de cette mobilisation affaiblie est aussi la représentation par un petit nombre d'acteurs que l'on retrouve dans les mêmes instances.

*« C'est toujours les mêmes finalement qu'on retrouve quand même entre le conseil de quartier, la mairie de quartier, le centre social. Quand on discute tous ensemble, une personne insatisfaite ou des personnes qui souhaitent faire des choses, c'est toujours les mêmes. » (PROAH14)*

### Une sur-sollicitation ?

La participation des locataires recouvre différents registres comme nous avons pu le voir plus haut. L'un des membres de la Direction les rappelle.

*« La palette de la participation peut être assez large, c'est-à-dire que c'est à la fois de l'évaluation de la satisfaction de la qualité du service rendu, la satisfaction des habitants, etc. On a toute une série de dispositifs d'enquête. On peut les interroger là-dessus. On a par ailleurs des dispositifs de définition du niveau de service rendu au travers du conseil de concertation locative. » (PROAH13)*

Une question peut être posée à la faible mobilisation des habitants : ne réside-t-elle pas également d'une sur-sollicitation par le bailleur, à leur endroit, au-delà de leur situation sociale caractérisée par une grande précarité protéiforme ?

*« Je pense qu'ils sont sur-sollicités. Je pense qu'il vaut mieux que les assistantes sociales aillent chez eux plutôt que de les sur-solliciter pour leur demander s'ils veulent un banc à tel endroit. » (PROAH8)*

\*\*\*\*\*

Comme nous avons pu l'exposer dans ce chapitre, la mobilisation des habitants reste un point d'interrogation à la fois pour les salariés d'Archipel Habitat, comme pour les partenaires locaux. Les caractéristiques de cette participation ne semblent pas faire l'unanimité pour les acteurs approchés dans notre enquête. En effet, nous faisons le constat que les avis sont partagés à plusieurs niveaux : le nombre de participants, leur profil, la nature du collectif engagé (temps de convivialité, réunions de concertation sur la rénovation du quartier, modalités de consultation, etc.).

Nous pouvons nous interroger sur le niveau de compréhension des habitants de ces différents statuts de participation, du sens qui leur est accordé par ces derniers et des effets produits en termes de souhait de mobilisation réelle.

Nous poursuivons, dans le chapitre suivant, sur la façon dont les acteurs approchés par notre enquête contournent les difficultés rencontrées dans leurs efforts de mobilisation des habitants pour aller chercher des leviers possibles à ce qui serait un pouvoir d'agir des locataires.

### ***Les leviers de la mobilisation***

Les leviers de mobilisation des habitants se concentrent autour de micro-projets portant sur des créations spécifiques au sein du quartier ou des animations locales. Par ailleurs, un référentiel réglementaire encadre également cette possible mobilisation, notamment sur le sujet de la transformation de l'habitat.

#### **Trouver des leviers de mobilisation**

La sollicitation des habitants, dans le choix des micro-projets locaux, passe par le vote. Cette modalité de participation est considérée comme significative d'une participation effective des locataires.

*« Ce qui fonctionne bien, ce que j'ai en tête, par exemple, je crois qu'ils ont fait des votes pour savoir pour une fresque sur BRNO<sup>32</sup> et les gens devaient voter. Il y en a eu toute une journée de vote entre les habitants. Et je crois que ça, j'ai vu la photo, ils avaient l'air hyper contents. Et un autre truc d'implication auquel, nous, on a participé, c'est le projet réemploi, là, c'était de récupérer les matériaux d'un bâtiment qu'ils ont détruit et de reconstruire du mobilier ou une serre, par exemple, avec le centre social avec ces matériaux-là. » (PART 1)*

La mobilisation collective des habitants est également conçue en termes d'animations locales qui peuvent être très variées. Elles passent, par exemple, par l'idée de jardins partagés, de livres partagés.

*« On repart sur des animations de jardins partagés, par exemple. Moi, j'en ai au moins deux, là, qu'on a mis en place. Ça fonctionne après, ça tourne souvent autour d'un noyau dur de trois, quatre, cinq locataires et puis, après, les autres se greffent par période ou pas. Les jardins partagés, on fait pas mal. Après, à l'époque, on faisait "livre échange" en lien avec la maison de quartier, la bibliothèque de quartier et, deux ou trois fois dans l'année, la bibliothèque se déplace avec des livres. On sort les tables dans un hall d'immeuble et puis les locataires passent, prennent des livres, nous en ramènent d'autres quand ils en avaient déjà pris. Et il me semble qu'à Noël, on faisait un temps de lecture aussi, contes de Noël dans les halls d'immeubles, quoi. »<sup>33</sup> (PRO AH14)*

Nous l'avons vu plus haut, ces modes de participation des habitants en termes d'animations locales ne sont toutefois pas toujours vécus comme adaptés par les représentants des locataires qui formulent le reproche qu'ils détournent du sujet de la précarité telle qu'elle est vécue par les habitants.

Un autre levier de mobilisation des locataires passe par l'embauche de ressources complémentaires aux salariés du bailleur social, comme des jeunes du Service Civique.

*« Pour susciter cette participation, on a fait appel à des jeunes en Service Civique qui prennent part à nos dispositifs, qui nous aident. Ils font du "porte à porte", ils vont chercher les locataires, ils leur disent de venir dans les réunions d'échanges. » (PROAH11)*

Ces ressources complémentaires sont expliquées, toujours au regard d'une proposition

---

<sup>32</sup> BRNO : une allée du quartier où se concentrent des tours

<sup>33</sup> Expérience relatée à partir d'un autre quartier que celui de Maurepas



d'animation locale, pour favoriser le lien social au sein du quartier. *« Et puis on a aussi une personne en charge de l'animation sociale. Elle aide les locataires, elle les accompagne dans leurs initiatives, la mise en œuvre de projets qui favorisent le lien social : des temps partagés, des rendez-vous culinaires, enfin, vous voyez, toutes ces animations qui font vivre le collectif et le lien social dans le quartier. » (PROAH11)*

Le lien social est aussi activé à partir de la place des enfants sur le quartier.

*« Des fois, ce sont les gamins qui sont vecteurs pour porter ce genre d'initiatives et on associe les enfants. Et puis les parents vont arriver très vite derrière, à l'embellissement de leur cage d'escalier, par des, je ne sais pas moi, la pose de mosaïques, de dessins, d'œuvres artistiques qu'ils auront pu faire avec les artistes qui auront su magnifier ou finalement rendre encore plus belles parce qu'ils ont mis leur patte dans l'œuvre et donc, du coup, c'est tout ça qui fait que ça a un intérêt de le faire. » (PRO AH3)*

Il s'agit pour les intervenants de susciter la rencontre entre les locataires pour dynamiser du lien social qui ne se réalise pas spontanément dans les relations de voisinage du quotidien.

*« Ce sont des petits temps d'échange, quand même, où les gens se retrouvent et puis c'est aussi un échange de génération. Entre voisins, ils ne vont pas forcément se parler, hormis se dire bonjour. Quand ils se croisent, là, dans le jardin (jardin partagé), la maman va venir avec ses enfant, et puis c'est le voisin plus âgé qui va dire aux enfants : 'venez planter les patates' ou 'et vous avez vu les carottes' Et voilà finalement via les enfants, il y a un dialogue qui se fait et qui ne se ferait pas finalement au quotidien. Parce qu'on met les mains dans la terre aussi et que finalement on fait des choses ensemble. Encore une fois, quand on regarde ça de loin, on se dit : "ouais, il y a trois locataires là-dedans. Bon, c'est rigolo mais ça ne fait pas avancer le truc !" Ouais mais, au final, ces trois locataires-là, s'ils se sont trouvés, ils se sont trouvés quoi ! Et c'est déjà ça et puis, peut-être qu'il y en aura d'autres qui se grefferont après et peut-être pas, et voilà. » (PRO AH14)*

La dimension inter générationnelle dans les liens sociaux instaurés sur le quartier est un point évoqué avec acuité par les intervenants, dans la question de la mobilisation des habitants.

*« Ce sont les jardins partagés, c'est la fête des voisins, etc. Sinon, il y a des actions, des repas, des rencontres avec des habitants et puis des projets qui sont parfois particuliers et qui, notamment pour nous, à Archipel, c'est tout ce qui est le logement intergénérationnel où on va être sur des projets d'habitation qui vont mêler des personnes âgées, des familles avec des possibilités d'avoir des locaux communs, des studios familles qui vont permettre à des personnes âgées d'accueillir leurs enfants sans avoir à être sur des grands logements. Donc des projets un peu atypiques. » (PROAH12)*

La réalisation de fresques murales, par exemple, permet une certaine mobilisation des habitants sur leur environnement proche et visuel.

*« Ça a pu arriver que les gens, par exemple, nous disent qu'ils aimeraient avoir une fresque. Il y a des tags sur la façade ou le pignon de l'immeuble, "est-ce qu'on ne pourrait pas imaginer de faire une fresque ou un grand graff sur le pignon ?" Et on a demandé aux habitants d'associer le choix de l'artiste, le choix du dessin. Et ça produit vraiment des trucs intéressants. C'est vraiment super de voir que des habitants ont participé en amont à cette réflexion et que, le jour venu, ils vont voir l'artiste poser sa fresque sur le pignon et ils vont trouver ça génial, en disant : "ouais, ça, c'est nous qui avons choisi de l'avoir", à tel point où, des fois, on veut les détruire, on est obligé de les détruire quelques années après. Parfois, c'est arrivé qu'on revienne enlever cette fresque et c'est souvent mal vécu par les habitants. » (PRO AH3)*

Le souci de la mobilisation collective des locataires est bien présent. Il existe une tradition sur le sujet avec de l'expérience en la matière, des essais qui ne donnent pas toujours satisfaction

au bailleur, voire aux habitants. Néanmoins, le problème est posé jusqu'à penser la participation comme sujet à part entière d'une possible concertation.

*« On voit aussi que c'est difficile aussi de mobiliser, entre trop de mobilisation et pas assez. On sait qu'on a fait évoluer aussi notre mode de participation. On essaie que ça ne soit pas toujours le soir ou pas toujours en journée, on essaie aux heures des ouvertures de l'agence pour faire participer le plus grand nombre, pas trop tard pour que les personnes âgées puissent aussi venir. Ça peut être aussi de la participation en marchant pour faire le tour du quartier. On a essayé d'innover, enfin, on essaie à chaque fois sur les modalités de participation. Mais il faudrait peut-être plus leur demander à eux ce qu'ils souhaiteraient, sur quelles thématiques ils souhaiteraient être mobilisés. » (PROAH12)*

### Associer les locataires aux transformations de l'habitat

L'une des caractéristiques qui feraient du commun entre les acteurs, s'agissant de leur participation au niveau d'un collectif, réside dans le principe d'associer les locataires aux transformations de leur habitat. En d'autres termes, les associer d'une façon ou d'une autre à ce qui les concerne au premier chef.

*« Faire une place aux locataires dans toutes ces transformations. Le bailleur pour lequel je travaille est très concerné par cette question, par "la participation des locataires", que ce soit au sein de la gouvernance ou même juste dans la gouvernance de l'office ou, là, même ce projet de territoire. Donc, là, l'idée, c'est vraiment de se dire : pour transformer la ville, il faut le faire avec les gens. C'est normal. » (PROAH7)*

Associer les locataires sur le sujet des travaux fait l'unanimité pour les professionnels. Cette association se présente comme incontournable.

*« D'un programme de travaux qui était obligatoire, il y a tout un processus où on fait de la concertation avec les habitants qui traite à la fois du choix des maîtrises d'œuvre, par exemple, puisque, pour la première fois, pour ce qui concerne la réhabilitation des tours de BRNO sur Maurepas, on associe les habitants au choix de la maîtrise d'œuvre. Je pense que c'est très très en amont d'un programme de travaux, c'est quelque chose d'innovant où les gens ont eu le droit, se sont exprimés sur le choix de la maîtrise d'œuvre au même titre que des élus et que des gens qui constituent la gouvernance. » (PROA AH3)*

Cette orientation forte est motivée par la place centrale accordée au locataire en tant qu'habitant et expert usager de surcroît de leur logement.

*« En premier lieu, c'est l'usage des locataires de mieux les placer pour savoir comment fonctionne leur logement et leurs habitudes. Et, pour répondre quel qu'il soit à ce projet, comment sont faits ces projets et travaux là, et donc, pour nous, c'est un bénéfice mais aussi pour les locataires, d'avoir de l'écoute, plus de comprendre, de se rendre compte dans quelle démarche, dans quel état d'esprit on participe. Et puis, évidemment, c'est un travail de lien social et puis de la meilleure connaissance de nos locataires et puis c'est favoriser aussi l'adhésion parce que c'est quand même un grand chambardement. On vient en obligeant de transformer complètement un quartier, des travaux, et sur les logements, et sur le centre commercial, donc il faut les locataires. Les habitants pour le coup acceptent aussi ces changements parce qu'ils se rendent compte que ce projet, c'est pour améliorer leur cadre de vie et leur qualité de vie. » (PROAH4)*

Le fait de vivre et de connaître de l'intérieur les usages des logements sur le quartier confère aux locataires une légitimité pour intervenir sur les orientations en matière de rénovation urbaine et sociale, selon le point de vue des agents d'Archipel Habitat.

Le relai assuré par les associations entre les locataires et le bailleur social est relevé comme une un appui majeur pour associer les premiers aux décisions de transformation de l'habitat qui les concernent. Il s'agit ici d'une concertation relayée qui repose, là encore, sur un cadre réglementaire.

« Les gens sont bien associés et les gens, alors là, c'est plus difficile actuellement toujours dans le contexte mais, de toutes façons, ils sont quand même associés et, dans les programmes de réhabilitation, il y a des rencontres qui sont faites avec leurs locataires pour leur, pour savoir ce que les habitants auraient besoin comme amélioration aux travaux. Et après, dans le cadre des présentations de ce que l'organisme envisage de faire donc, ils en informent et, ça, c'est pareil, c'est régi par un accord collectif national. Ils se doivent d'informer les locataires et leur demander s'ils sont favorables. Et si une majorité ressort qu'ils ne sont pas favorables, les travaux, c'est rare, mais les travaux ne pourraient pas être faits et, nous, en tant qu'association, on nous demande notre avis aussi, évidemment. C'est là où on participe à ces réunions. On incite les gens s'il y a des problèmes, à venir nous rencontrer pour que nous, de notre côté, on puisse le signaler ou demander plus d'informations au bailleur. » (PART 2)

\*\*\*\*\*

Au terme de ce chapitre, nous pouvons faire le constat que la question de savoir si les habitants souhaitent, sur le principe, se mobiliser collectivement sur des objets ne se pose pas pour le bailleur social. L'enquête montre comment la question de la participation est appréhendée comme un allant de soi. En revanche, ce qui est interrogé, c'est la façon de s'y prendre et comment cette mobilisation peut être rendue effective et de façon satisfaisante selon les canons de chacun des acteurs et selon la nature de ces objets.

On se rend compte, à ce stade, que cette question ne fait pas l'objet d'une réponse renvoyant à une culture commune de la participation, voire du pouvoir d'agir. Nous l'avons vu, différents registres de la participation et du pouvoir d'agir coexistent : entre animations locales, activités partagées (jardin, etc.), réalisations artistiques et participation à la gouvernance régie par un cadre réglementaire pour ce qui concerne la transformation de l'habitat et les projets de rénovation urbaine.

Nous exposerons, dans la suite, en quoi le sujet de la rénovation urbaine se situe dans le registre de la concertation avec les habitants.

### **Rénovation urbaine et concertation**

Associer les locataires aux orientations données à la rénovation urbaine se présente comme un point majeur pour les acteurs approchés lors de l'enquête. Il s'agit d'une relation de confiance qu'ils cherchent à instaurer.

« Se faire connaître et rassurer les locataires parce qu'ils ont toujours peur qu'on ne les écoute pas. Ils se disent : "vous allez tout changer, vous allez faire des travaux mais vous n'allez jamais nous demander notre avis". C'est vrai qu'au fur et à mesure, on prouve notre bonne foi, vous voyez, on essaie de leur montrer qu'on met en place différents temps tout au long du projet où on va les solliciter et où ils vont pouvoir donner leur avis et prendre part au projet. Donc, on gagne en crédit, en connaissance, en interconnaissance. » (PROAH7)

Au-delà de la confiance réciproque que procure l'invitation à la concertation entre le bailleur et les locataires, la question de la gestion technique est mise en avant.

#### **Associer les habitants aux questions techniques de leur habitat**

Les questions techniques peuvent être diversifiées comme les travaux d'embellissement des parties communes.

« On va vers eux quand le projet concerne leur résidence, par exemple le choix de peinture sur les parties communes, le ravalement de façade. On va directement les inviter à un petit pot en fin ou en début de soirée et puis leur faire choisir. On n'a pas une palette exhaustive, on a des pré-choix qui sont validés par les services concernés et on propose souvent aux locataires,

*deux, voire trois choix et ils viennent, ils décident eux-mêmes de l'environnement, de la couleur qu'ils souhaitent. On a aussi les concertations locataires dès qu'on passe des nouveaux marchés aussi en interne d'Archipel, les contrats qu'on a avec les entreprises qui passent notamment dans les logements. On leur demande leur avis, est-ce que ça leur convient, est-ce qu'ils acceptent tel contrat ou pas... On ne va pas aller leur mettre des charges sans aller en discuter avec eux. Donc, ça va du simple choix de la peinture partie commune au conseil des locataires qui a lieu au sein d'Archipel pour acter les différentes étapes. » (PRO AH14)*

La concertation sur le sujet de la rénovation est conçue, par le bailleur, comme une modalité d'arbitrage par les locataires, à partir d'un panel de propositions relatives aux transformations de leur habitat.

*« Quand on parle de lien social et de remettre le locataire au cœur du processus, c'est ça, clairement. Pour un exemple, pur et dur, c'est mercredi prochain, on fait une concertation pour tous les locataires et c'est plus ou moins eux qui vont..., enfin ils ne vont pas choisir évidemment les projets qu'on va avoir de réhabilitation parce qu'on va réhabiliter toutes les tours, mais on leur donne quand même la main sur beaucoup de choses. Après, on fait en fonction de nos contraintes budgétaires et aussi de nos devoirs en termes de mise en norme acoustique chauffage, etc... Mais on leur laisse la main, quand même, sur, aussi, beaucoup de choses en termes de parties communes, justement d'améliorations de leur logement. Clairement, oui, le locataire, c'est un peu, de toutes façons, dans nos objectifs d'aujourd'hui, c'est de partir de l'envie du locataire. » (PRO AH15)*

La transformation du cadre de vie est présentée comme un incontournable de la concertation.

*« Donc, après peut être qu'ils auraient envie qu'on les associe sur autre chose, mais à partir du moment où ça impacte leur budget et cadre de vie, en tout cas, ils sont associés. » (PROAH12)*

Même si la concertation est rendue obligatoire par la réglementation, il n'en reste pas moins que les façons de faire peuvent être très hétérogènes, selon le bailleur. Archipel Habitat met à l'honneur l'idée de travailler la concertation en amont de ce qui est prescrit par le cadre juridique.

*« Il y a un certain nombre de processus, d'ailleurs comme sur la gouvernance, il y a des choses obligatoires. C'est la loi SRU qui a notamment des dispositions en matière de concertation et de consultation des habitants qui doivent donner leur avis sur un programme de travaux parce que, s'ils n'en veulent pas, on ne va pas le faire. Vous voyez, il y a des systèmes, quand même, d'associations qui sont aussi des associations à la décision. Ils peuvent aussi s'opposer au cours d'une enquête public à un PLU<sup>34</sup> et, nous, à chaque fois qu'il y a un programme de réhabilitation d'un immeuble, ils peuvent s'y opposer et, nous, on est obligés de les consulter mais, au-delà de ça, nous, ce qu'on a fait, on travaille le plus en amont et le plus largement possible sur ces questions-là. Et, là où on a poussé les choses le plus loin aujourd'hui, c'est sur le programme de rénovation urbaine de Maurepas où, en fait, on a carrément associé les locataires et démarré la concertation avant même le choix de la maîtrise d'œuvre, donc des architectes qui allaient intervenir sur le projet en disant : "on est allés voir les habitants en leur disant : bon, bah, voilà, c'est quoi les sujets importants pour vous à traiter sur ces immeubles-là ? qu'est-ce que vous voulez qu'on fasse passer comme message dans le cahier des charge de consultations des architectes ?" Ensuite, les architectes, ils ont bossé en ayant ça dans le cahier des charges. Ensuite, on est allé présenter les intentions des archis au habitants mais tous ceux qui voulaient, parce qu'il y a tous ceux qui viennent et tous ceux qui ne viennent pas surtout, mais on a recueilli leur avis sur les différentes intentions du projet. Et cet avis-là a été porté au comité de sélection dans lequel il y avait aussi les représentants des locataires et, donc, on a tenu compte des avis des habitants pour choisir les architectes. Et puis, maintenant que les architectes sont choisis, travaillent avec les habitants sur la définition précise du programme*

---

<sup>34</sup> PLU : Plan Local d'Urbanisme

*de travaux à travers les ateliers, on travaille sur des maquettes, sur des tas de choses qui permettent aux gens de choisir, par exemple, tel modèle de fenêtre plutôt que tel autre, de dire : "voilà la configuration des pièces, je trouve que ça fonctionne mieux si c'est comme si, comme ça, la façade, c'est mieux si c'est comme si comme ça". » (PRO AH13)*

Les modalités de la concertation passent par des rencontres publiques dès lors que les travaux sont conséquents en termes économiques.

*« Progressivement, en fonction des typologies de travaux, on a mis en face une graduation qui permet de nous dire : "là, on va rencontrer les locataires dans la cage d'escalier pour leur expliquer ce qu'on va faire" et puis ils vont choisir effectivement avec nous si on met la batterie de boîte aux lettres à tel endroit, si on met telle couleur de peinture, si on refait le sol des escaliers, est-ce qu'on choisit une couleur de lino là, ou essayer de les associer au maximum sur ces choix-là, et puis, après, on va aller dans les travaux beaucoup plus lourds et consistants, on va toucher à un programme complet de travaux où, là, on a des réunions publiques, où on associe les experts de la maîtrise d'œuvre et les bureaux d'études qui vont venir exprimer, expliquer aux gens ce qu'on va venir faire chez eux, ce qu'on pourrait faire chez eux et, là, on attend aussi des habitants qu'ils fassent preuve de leur propre expertise, en tout cas qu'ils apportent leur propre expertise à nos experts à nous. Ils vont dire ce qu'ils comptent faire chez eux mais eux vont dire : "oui, mais vous êtes gentils, mais si vous déplacez le radiateur du séjour pour le mettre à tel endroit, comment on va faire avec la tapisserie derrière qui n'a pas été faite depuis des années ?" On va leur dire : "oui, on n'avait pas pensé à ça, vous avez raison" et, effectivement, il faut qu'on prévoie une ligne de travaux là-dessus aussi. Donc, c'est une façon de participer quelque part, j'oserai dire, coconstruire avec les habitants une réponse partagée et aboutie et, après, on peut dire qu'ils ont été contributeurs au programme de travaux. Il y a toujours une moulinette financière qui nous appartient, on a une marge pour discuter avec les habitants de travaux qui ne sont pas figés et puis avoir leur regard, leur expertise aussi de comment ils vivent l'aménagement de leur immeuble donc, tout ça, pour moi, ce sont des choses qu'on fait déjà depuis de longue date. Donc, ce n'est pas très innovant en soi. » (PRO AH3).*

### Réhabilitation et participation

La concertation s'impose d'autant plus au bailleur, dès lors que des enjeux de réhabilitation d'envergure de l'habitat sont posés. Le registre du discours change pour passer de la concertation à la participation.

*« C'est un peu l'enjeu de demain, c'est en ça qu'on motive aussi le locataire sur la première partie des tours qu'on est en train de refaire, par exemple. Il y aura une buanderie au rez-de-chaussée, il y aura un espace partagé au milieu et une sorte de maison des habitants aux deux derniers étages. Comment est-ce qu'on fait y vivre ces lieux communs pour que ça devienne quelque chose qui ne soit pas squatté par toujours les mêmes ? Vous voyez, il faut entretenir ça pour éviter les dégradations, que ça vive bien quoi ! C'est évident de faire bien vivre ces choses qu'on partage, qu'on ait, un peu tous, les mêmes valeurs. Donc, oui, je trouve qu'on remet l'habitant au centre du processus. En tout cas, on tente. » (PRO AH15)*

L'enjeu de cette participation réside dans le défi que les locataires s'approprient les transformations de leur habitat tout en pensant la prévention d'éventuelles dégradations. L'idée étant que, si les habitants participent aux choix des travaux à réaliser, ils seront vecteurs du maintien en bon état des locaux.

Pour le bailleur social, le pouvoir d'agir s'incarne à travers cette participation qui situe le locataire au cœur des choix qui lui sont offerts.

*« C'est la prise en compte de leur parole. Le pouvoir d'agir, on est bien là, on est dedans. Ce sont eux qui y vivent. Donc, il faut qu'on arrête de penser : "c'est bien pour vous". On peut partager notre expérience mais, en tout cas, c'est le débat. Il y a des choses auxquelles on peut*

*répondre, d'autres pas, parce que ça coûte trop cher, parce que ça demanderait trop d'investissement, parce que le bâtiment ne s'y prête pas... On va toucher aux fondations, on touche aux murs porteurs. On est dans des adaptations particulières mais, en tout cas, les architectes viennent présenter leurs projets, les matériaux qu'ils vont utiliser, les conséquences que ça va avoir pour eux, tant sur le plan positif à moyen terme ou à plus long terme, que sur le plan négatif à court terme, parce que ça va engendrer un relogement, des nuisances sonores... des choses comme ça... Donc, la parole des habitants, elle est importante. » (PROAH12)*

\*\*\*\*\*

Nous avons vu dans ce chapitre comment est abordée la place des habitants dans l'activation de leur pouvoir d'agir, entre concertation et participation, sur le sujet des travaux qui les concernent et s'agissant des transformations de leur habitat. Ces opérations sont parfois plus légères comme un rafraîchissement de parties communes et, parfois, elles sont plus lourdes avec des programmes de réhabilitation qui modifient leur façon d'habiter le quartier, voire qui engagent des déplacements résidentiels des locataires.

La recherche confirme des travaux plus anciens sur la difficulté de mobilisation des habitants, y compris sur des sujets qui semblent les concerner directement, leur habitat.

Outre les difficultés repérées comme la barrière de la langue, les usages et codes de la démocratie participative non expérimentés par la majorité des locataires, c'est la question du sens de cette logique participative qui est questionnée. Le sens tel qu'il peut être vécu par les habitants.

## **PARTIE 5/ INCREASE, UN PROJET INNOVANT, ENTRE FORMATION, EMPLOI ET LOGEMENT**

Le projet « INCREASE Valorisation sociale » est un programme transfrontalier « Interreg » France / Royaume-Uni dont la programmation initiale était prévue entre juillet 2017 et juin 2021.<sup>35</sup>

Son objectif est de favoriser l'accès à l'emploi pour les résidents de logements sociaux, par un soutien et une formation individualisée. Les résidents des logements sociaux sont en effet fortement touchés par le chômage ou l'inactivité (voir partie 1 du rapport). Le projet entend développer une « *prestation innovante de parcours intégré en 6 étapes pour individus très éloignés de l'emploi* ».

Pour assurer la pérennité du projet, « INCREASE Valorisation Sociale » a prévu également une formation pour des « ambassadeurs » qui ont pour mission de mobiliser, soutenir et créer des groupes de communautés en réseau, de soutenir durablement la dynamique de formation des autres résidents et micro-entrepreneurs.

En Ille-et-Vilaine, le projet réunit Archipel Habitat, NEOTOA<sup>36</sup> et « WE Ker »<sup>37</sup>, la Maison de l'Emploi, de L'Insertion et de la Formation du Bassin d'Emploi de Rennes.

Archipel Habitat s'est saisi de l'opportunité Interreg pour favoriser la mise en œuvre de projets en partie préexistants et déjà soutenus par l'organisme.

Les objectifs affichés par Archipel Habitat sont les suivants :

- Renforcer son rôle en matière d'insertion professionnelle et d'amélioration du bien-être des habitants des quartiers d'habitat social ;
- Faire évoluer les pratiques professionnelles du bailleur ;
- Favoriser une interconnaissance renforcée entre les acteurs ;
- Voir évoluer la situation des habitants éloignés de l'emploi et/ou isolés ;
- Permettre de faire émerger des habitants ressources pour la pérennisation du projet.

Les actions menées en Ille-et-Vilaine ont débuté en juin 2018, en réponse aux besoins des publics cibles des territoires concernés. L'articulation est pensée dans une logique de retour à l'emploi, avec un objectif d'acquisitions de compétences emploi et métier, d'une part, et d'acquisition d'outils et de ressources, d'autre part. Chaque acteur s'est engagé à réaliser des formations liées à son expertise. Archipel Habitat propose des formations dans trois champs : travaux et rénovation urbaine, outil numérique et, enfin, métier de gardien d'immeuble. Parallèlement, We Ker propose des formations portant sur l'entrepreneuriat et le projet professionnel.

Le projet bénéficie d'une évaluation spécifique dans le cadre du dispositif et qui comprend des questionnaires pour les individus participants à des actions de formation (en amont, en aval et 4 à 6 mois après la formation) et des entretiens avec les équipes participantes.

La présente recherche, qui ne visait pas une évaluation complémentaire du projet « INCREASE Valorisation Sociale » sur un plan local, a toutefois pris en compte la démarche afin de mieux

---

<sup>35</sup> La crise sanitaire en 2020 a ralenti les actions portées par le projet européen et des délais supplémentaires ont été accordés.

Voir le programme sur le site européen : <https://www.channelmanche.com/fr/projets/projets/increase-valorisation-sociale/>

<sup>36</sup> Bailleur social. Voir : <https://www.neotoa.fr/>

<sup>37</sup> Réseau des Missions Locales basé à Rennes. Voir : <https://we-ker.org/>

comprendre les évolutions du rôle du bailleur social dans l'ensemble de ses missions et de ses activités plus traditionnelles.

### ***Un projet européen pour l'insertion professionnelle***

Le projet « INCREASE Valorisation Sociale » mobilise des acteurs du logement social et de l'insertion professionnelle des deux côtés de la Manche.

#### **Une opportunité**

Le projet est vécu par les personnes enquêtées comme une réelle opportunité. Ainsi, l'un des membres de la Direction évoque comment un tel projet Interreg entraine en congruence avec le projet d'Archipel Habitat, tout en apportant une légitimité, voire une crédibilité renforcée à des idées nouvelles, notamment au regard de certains partenaires au local.

*« Moi, c'est vrai que le projet Increase, je l'ai abordé de façon un peu opportuniste. Le fait est qu'on avait les envies de travailler sur les différents axes qu'on a mis au sein du projet et il y avait l'opportunité à la fois d'être accompagné financièrement parce que c'est important et l'opportunité de le faire en ayant cette espèce d'exercice d'échange et de benchmark avec des collègues. Ce qui a justifié qu'on adapte un peu ce qu'on avait prévu pour rentrer dans les fourches caudines du projet Increase, et je n'ai aucun regret de ce point de vue. A l'usage, je pense que ça nous a boosté parce que c'est une forme de fierté, aussi, à faire partie de ce projet et, peut-être aussi, si on n'avait pas été dans ce cadre-là, certains sujets auraient été plus difficiles à vendre, entre guillemets, à nos partenaires. L'Ecole de la proximité, à la Région, Pole Emploi qui était très très contributeur. Peut-être le fait que ce soit dans le cadre du projet européen a donné aussi une autre dimension et une autre crédibilité. » (PRO AH13)*

Pour d'autres, le projet INCREASE se présente avant tout comme une opportunité financière pour Archipel Habitat.

*« J'ai bien vu la naissance de ce projet. Pour moi, INCREASE, ça a été une opportunité financière mais, certes, qu'il fallait prendre. J'aurais sauté sur l'occasion de la même manière mais je trouve que ça n'a pas été fait en action partenariale. Des fois, j'ai l'impression qu'Archipel Habitat, ils se sont dit : "bah, tiens, on va faire action co", sans se dire que, sur le territoire, il y a des acteurs de l'intervention professionnelle qui font déjà plein de choses. Je sais déjà qu'ils travaillent avec WE KER, qu'ils travaillent avec Pôle Emploi. » (PART 1)*

La question de l'opportunité financière est partagée par les professionnels d'Archipel Habitat, que ce soit dans le cadre du projet de rénovation urbaine, que des projets par l'insertion professionnelle des habitants sur le quartier.

*« Pour moi, INCREASE, c'est un truc qui fait partie de l'ANRU, si vous voulez. Mais comme plein d'autres choses en fait. C'est dans l'ANRU et pas plus qu'un autre. Et, pour moi, je le vois comme un fonds de subvention qui aide à développer des projets. » (PRO AH15)*

*« Je suis un agent opérationnel, un chargé de mission, je travaille sur le terrain, je dois être censée être force de proposition pour proposer des nouvelles actions dans le cadre d'Increase qui est ce projet européen qui nous permet d'avoir des fonds en faveur de l'action économique et professionnelle de nos locataires. » (PROAH7)*

*« Je sais que c'est de l'insertion par l'économie, qu'on a eu un gros chèque de l'Europe dans l'intérêt des habitants. » (PROAH8)*

#### **Une approche distincte entre les deux pays, des pratiques inspirantes**

Le projet INCREASE est présenté comme un partenariat entre les entités Françaises et les entités Britanniques qui donnent à voir d'autres pratiques qui pourraient être identifiées comme inspirantes.



« C'est un partenariat qu'on peut saluer, qui est intéressant. On apprend des choses, des façons d'appréhender, quelque part, la question du logement différemment aussi dans les pays anglo-saxons qui sont dans un rôle beaucoup plus poussé que nous. Je ne sais pas comment je pourrais le qualifier... qui va beaucoup plus loin dans l'approche globale d'un locataire. Nous, un locataire, c'est quelqu'un qu'on loge, ce n'est pas quelqu'un à qui on livre aussi des services liés à l'emploi. » (PRO AH3)

Les personnes interviewées lors de l'enquête comparent spontanément les deux pays en pointant les distinctions. Il est fait mention d'une culture différenciée entre la France et le Royaume Uni. « Les collègues Britanniques, c'est intéressant parce que, eux, ils ont une approche très très différente de valorisation personnelle, de ce qui fait l'insertion économique. Ils sont beaucoup plus sur du court terme, sur de l'entrepreneuriat individuel. C'est vraiment une autre culture quand même et je trouve intéressant de confronter les deux cultures. Ils ont aussi une logique beaucoup plus communautaire, à tout point de vue, très différente de la nôtre et puis ils ont aussi une culture de l'évaluation et une culture de la participation des habitants qui est très très poussée. Ce sont les locataires qui choisissent les dirigeants de l'office HLM là-bas. » (PRO AH13)

Lors de l'une de nos observations de réunions partenariales Interreg, le constat de la distinction entre les deux pays est également souligné. « Un comité directeur s'est tenu hier. En France, il existe un travail avec le locataire surtout. Et il est plus difficile d'obtenir des chiffres. Alors qu'au Royaume-Uni, on s'intéresse à toute personne de la communauté, en dehors des locataires. » (Note d'observation COP INCI).

Des chercheuses d'une université britannique<sup>38</sup> ont été mandatées pour conduire une évaluation dans le cadre du projet « INCREASE Valorisation Sociale ». Lors de cette même réunion partenariale Interreg, elles présentent leurs premiers résultats en termes comparatifs entre les deux pays, dans la mise en œuvre du projet. Elles confirment ce que les personnes interviewées, dans notre recherche, perçoivent de façon diffuse. Elles proposent une typologie permettant de structurer la différenciation. « Trois approches se distinguent : une approche par service, une approche par intégration, une approche par transformation. Une 4e approche est identifiée, elle est fortement influencée par le territoire. La première approche consiste à soutenir les emplois existants, c'est le cas de CLARION au Royaume-Uni qui crée un partenariat pour créer des entreprises. Le choix est fait de ne pas répondre à tous les besoins des habitants mais de travailler avec des petites entreprises. Il y a un ciblage, une performance, des valeurs. Une dimension bureaucratique est apportée par INCREASE. La seconde approche (OPTIVO et RADIANT) au Royaume-Uni consiste à développer des services de type micro-entreprise au sein des services existants. Il s'agit d'un investissement économique et communautaire. L'investissement est dans l'auto-entreprise et s'élargit au-delà des habitants. La focalisation se fait sur la pérennisation avec un impact fort pour la communauté. Pourrait faire plus pour une population plus désavantagée. Le reproche que l'on peut faire est que RADIANT prend les cibles plus faciles alors que la population précaire est plus difficile à joindre. Une troisième approche est collaborative en France. Les personnes les plus éloignées de l'emploi sont visées, c'est le cas d'ARCHIPEL et NEOTOA à Rennes avec la question de la proximité. Il y a un travail avec les habitants, un travail territorial et au plus près des autorités. Ils sont proches des personnes éloignées des accompagnements. WE KER, par exemple, s'occupe des jeunes de moins de 25 ans les plus éloignés de l'emploi. Il y a une mobilisation, sensibilisation avec une approche de porte-à-porte et un contact à la rue. Ils se focalisent sur des éléments sociaux. C'est le cas par exemple des gardiens d'immeuble dans leur contact avec les jeunes surtout. Une quatrième approche est une approche collective comme celle de Pas de Calais Habitat en France. C'est une approche innovante avec une entreprise sociale qui mobilise des personnes de la

---

<sup>38</sup> University of East Anglia, Norfolk, Angleterre

*communauté les plus éloignés du marché de l'emploi. Il y a aussi un travail avec les gardiens. Il y a une différence entre le Royaume-Uni et la France dans la mise en œuvre du programme INCREASE. Il y a un habitat contributif avec deux éléments : le collectif des habitants, le rôle des fournisseurs d'énergie renouvelable comme les panneaux solaires, par exemple. Il y a une vraie différence avec les autres partenaires. L'impact positif consiste à une réduction des incidences des comportements, le recrutement des équipes pour une approche coordonnée. En conclusion de cette comparaison, on peut dire que la France est plus dans l'intégration sociale et le retour au travail alors que le Royaume-Uni favorise la création de l'entreprise. » (Note d'observation COPINCI)*

### **Des actions d'insertion par l'emploi et la formation**

Les actions d'insertion par l'emploi proposées par un bailleur social se présentent comme une innovation eu égard au rôle traditionnel de logeur. Ainsi, lors de l'une des observations ethnographiques au sein d'une réunion partenariale locale, pouvons-nous identifier la pluralité de ces actions. « *Le "tiers lieu" (relations locataires un peu plus individuelles adaptées au contexte sanitaire) ; "Conseil coup de pouce" pour sa 3ème session ; "atelier linguistique" ; "Remise à l'emploi, formation BTP" avec la cohue et le relai ; "Ecole de la proximité" pour un lien entre offre d'emploi et formation des locataires.* » (Note d'observation REP INC2)

Lors d'un COPIL interne à Archipel Habitat, les objectifs généraux de ces actions sont rappelés. « *L'évaluation des effets INCREASE vise les habitants les plus éloignés de l'emploi, les ramener vers l'insertion, le pouvoir d'agir, créer des partenariats, donner une reconnaissance à Archipel Habitat comme acteur de l'insertion.* » (Note d'observation COPAHI)

Dans une autre instance, un COPIL INCREASE partenarial Interreg, la façon d'approcher la formation est abordée par les partenaires concernés. « *Nos collègues d'Archipel et de Néotoa veulent partager leurs perspectives. Effectivement, on est sur des formations qui sont en moyenne de 260 heures, donc c'est une moyenne, donc on va dire entre formation de 30 heures jusqu'à plus de 600 heures, donc c'est vrai que ça nous permet de toucher moins de monde, donc il faut aussi allier ces deux dimensions en continuant à essayer de toucher un maximum de personnes pour se rapprocher de nos objectifs et, en même temps, valoriser. C'est vrai qu'avec la formation de longue durée, on est dans des perspectives de qualification vers un emploi, vers un métier, donc, forcément, ce sont des formations. Il y avait un manque de formation et il nous fallait donc, avant de franchir le pas, de créer une entreprise ou d'être embauché, il fallait quand même un accompagnement assez solide pour les remettre sur les rails. Donc, effectivement, on a pris le choix de faire des formations plus longues et, dans le recrutement, c'est aussi particulier parce qu'il faut une certaine disponibilité, un engagement de la part des personnes mais on croit vraiment à ce résultat pour un résultat solide dans le temps pour ces personnes-là, pour vraiment les remettre sur des rails, que ça leur serve toujours.* » (Note d'observation COPINC 2°). La question qui est exprimée ici renvoie aux choix à effectuer entre formation longue diplômante qui toucherait un moindre volume de personnes ou formation courte, non diplômante, qui toucherait un volume plus important. De fait, les propositions vont vers une mixité des deux modalités de formation possibles afin d'atteindre un double objectif : celui de former des habitants locataires directement employables par les bailleurs sociaux, d'une part, et de former d'autres locataires dans un processus d'insertion plus long pour un retour à l'emploi, d'autre part.

Le bailleur social part d'une difficulté repérée en termes de ressources humaines : le recrutement de salariés pour les missions qu'il entend développer au sein de son organisation, notamment au regard des orientations d'intervention autour de la proximité. Mais, plus généralement, et au-delà du recrutement parmi les locataires, il s'agit de tisser un réseau avec des entreprises locales susceptibles de recruter elles aussi.

« *Nous, on est parti du constat qu'on n'arrivait pas à recruter. C'est quand même terrible !!*

*Notamment des agents de proximité mais sur d'autres métiers aussi. Et se disant que, parmi nos locataires, il y a des gens qui sont aussi à la recherche d'un emploi et puis on n'est pas les seuls à chercher à recruter et à ne pas y arriver. Il y a aussi des entreprises qui sont dans ce cas-là et donc, comment amener ces gens sans emploi vers l'emploi et en particulier les plus éloignés, les plus démunis et il y en a un certain nombre parmi nos locataires. Donc, notre cible a été nos locataires, les habitants et ces événements ont permis de rassembler un nombre important d'entreprises. On les a démarchées, on est allés taper à la porte du Super U d'à côté, du Lidl, d'une entreprise de bâtiment, d'une agence immobilière, d'une entreprise de propreté, etc. Qui à chaque fois nous disait : "mais ça m'intéresse, ah, mais oui, je viens" et, à un moment donné, on a arrêté le "porte à porte" parce qu'on n'aurait pas eu assez de place. Donc, forte mobilisation des employeurs en difficulté de recrutement et, de l'autre côté, des habitants qui sont venus se renseigner. On affichait je ne sais plus combien d'offres de recrutement. Après, derrière, on recrute ou on ne recrute pas. Ça dépend de la motivation du candidat derrière, ou ses compétences ou sa capacité à en acquérir. On fait notre boulot de recruteur mais on a réussi quand même à toucher ces publics. Nous, par exemple, sur "L'école de la Formation", on a touché des publics qu'on ne s'imaginait pas être gardien d'immeuble, ça leur paraissait inaccessible et, en fait, on a réussi à les toucher via "L'école de la Proximité". On les a formés et, aujourd'hui, ils sont embauchés. Il manquait une étape, il manquait un intermédiaire qui était une formation pour ces nombreuses personnes éloignées et très éloignées de l'emploi. » (PRO AH1)*

Pour Archipel Habitat, ces actions d'insertion étaient préexistantes au projet INCREASE, même si le programme Européen est vécu comme un soutien pour le développement de ces orientations considérées par les acteurs comme innovantes. Cette posture est revendiquée par les professionnels eux-mêmes. « Archipel Habitat est considéré comme un acteur engagé, selon les échanges en réunion. "On n'a pas attendu INCREASE". » (Note d'observation COPAH1). Les écarts qui pourraient en résulter entre choix spécifiques retenus par le bailleur et les orientations partenariales dans le cadre du projet Interreg, sont assumés par Archipel Habitat. « Si cela ne plaît pas à INCREASE, ce n'est pas grave. Ce qui est important est ce qu'on fait. Ne pas sacrifier nos actions et finalités qui étaient prévues avant INCREASE ». (Note d'observation COPAH1). Ces choix en matière d'insertion professionnelle connaissent un impact direct sur la politique de l'emploi conduite par le bailleur. « Archipel habitat a fait le choix d'une insertion pérenne, même si, à terme, on va être obligés d'internaliser davantage ». (Note d'observation COPAH1). Comme nous l'avons analysé dans la première partie du rapport, le bailleur social met un point d'honneur à développer son activité par des salariés directement rattachés à l'organisation et ainsi permettre une certaine mise en visibilité de son action sociale et publique

### **L'emploi, une question sociale majeure sur le quartier**

Les professionnels identifient les difficultés liées à l'emploi des habitants comme une question majeure eu égard à leur situation sociale.

*« Il y en a pas mal qui galère à trouver du boulot aussi. On avait fait à Archipel Habitat un forum des métiers où on avait fait intervenir différentes entreprises et, donc, du coup, ils nous avaient laissé pas mal d'offres d'emplois. En gros, c'est de l'intérim. Et, en fonction de chaque métier, ils avaient laissé des petites cartes. Ils cherchaient telle personne à tel endroit. Donc du coup, avec ce forum-là, j'ai essayé d'orienter pas mal de locataires par la suite vers ces structures-là, quoi, pour qu'ils puissent trouver du boulot. » (PRO AH2)*

Cette préoccupation sociale oriente l'action publique du bailleur social vers l'insertion professionnelle dans une perspective de maillage local sur le territoire de vie des locataires.

« On essaie de faire ce pas de côté pour favoriser l'insertion professionnelle de nos locataires, on a fait des formations, langue et communication avec l'AFPA<sup>39</sup> et le GRETA<sup>40</sup>, on essaie de travailler avec le monde de l'entreprise et de la formation, de l'emploi. Là, on est de plus en plus sollicités par d'autres acteurs de l'insertion. Les actions qu'on a réussi à mettre en place, elles ont eu des échos parce qu'on en a parlé autour de nous pour essayer d'impliquer tout le monde et surtout bien expliquer notre démarche qui est différente de celle des autres. Et du coup, les autres acteurs de l'insertion nous sollicitent pour relayer leurs actions parce qu'on a bien compris que la plus-value d'un bailleur, c'est qu'on est proche de nos locataires et, donc, on peut relayer les informations pertinentes auprès d'un public qui est souvent visé mais qui est difficile à atteindre. Il y a les locataires qui connaissent mal les structures, tous les dispositifs qui leur sont permis, il y a des personnes qui ont du mal à sortir du quartier, donc, nous, on fait déplacer le monde de l'entreprise et de la formation pour les quartiers directement mais, après, il faut aussi faire attention à ça. Il faut que les gens sortent du quartier, voilà, c'est un système de va-et-vient. » (PROAH7).

La proximité des professionnels d'Archipel Habitat sur le territoire, tel qu'il est vécu par les locataires, se présente comme une possibilité de relai, voire un gage de confiance pour travailler sur la question de l'emploi, au-delà de la question du logement.

Lors d'une observation de l'activité des gardiens d'immeuble, il est noté que la dimension de l'insertion professionnelle constitue un objectif de ces professionnels dans leurs interventions auprès des habitants locataires. « Nous sortons de l'immeuble et le gardien m'explique qu'il a aidé la femme croisée dans l'ascenseur. Il lui a fait connaître le projet INCREASE. Madame était sans emploi et bénéficiaire du RSA depuis de nombreuses années. Elle a deux petites filles et était très éloignée de l'emploi, me dit-il. Ce dernier l'a motivée et a abordé avec elle "les points positifs de travailler comme cotiser, avoir une meilleure situation financière et partir en vacances". Pendant la crise sanitaire, la dame s'est lancée dans le projet et a occupé un premier emploi de préparateur de commande avant de devenir poissonnière dans un centre commercial. Depuis, elle monte les échelons dans son entreprise et, pour lui, c'est une victoire de voir que cette personne s'épanouit dans son travail et qu'il y est pour quelque chose. Pour lui, les personnes éloignées de l'emploi "sont dans un cycle qui les obligent à rester là-dedans, ils n'ont pas ou plus l'habitude de se lever le matin ou d'avoir des responsabilités" ». (Note d'observation GS4). Ainsi, si les agents de proximité se positionnent dans un rôle de relai pour amener les locataires à l'emploi, quand cela est possible, on peut faire le constat que la valeur travail est soutenue par ces derniers.

\*\*\*\*\*

Le chapitre que nous venons d'exposer a mis en lumière la façon dont le projet « INCREASE Valorisation Sociale » a permis au bailleur social de soutenir et de mettre en visibilité des actions d'insertion professionnelle déjà expérimentées par sa propre initiative.

Le chapitre suivant explore comment ces initiatives autour de l'insertion par la formation et l'emploi, s'inscrivent dans des formes innovantes de l'action publique, parce qu'elles sortent du rôle traditionnel d'un bailleur au-delà de la gestion du logement. Nous verrons en quoi ce pas de côté s'inscrit néanmoins dans la veine sociale de sa mission, en tant que bailleur social.

---

<sup>39</sup> AFPA : Agence Nationale pour la Formation des Adultes

<sup>40</sup> GRETA : GRoupement d'ETAbissements

## ***Un projet innovant pour le bailleur social***

### **Un nouveau rôle**

Le bailleur social Archipel Habitat a pour ambition de faire évoluer son rôle et ses pratiques tout en renforçant ce qui fait son cœur de métier. « *Se conforter sur les missions de base et le cœur de métier plutôt que passer à des solidarités nationales et faire d'autres métiers* » (Note d'observation COPAH1). Ce rôle nouveau, considéré comme atypique par les acteurs eux-mêmes et leurs partenaires proches, est valorisé. Lors d'une observation ethnographique d'une réunion locale autour du sujet INCREASE, il est relevé « *atypique qu'un bailleur social aille vers ses locataires sur la question de l'insertion professionnelle avec Pôle Emploi. Cela correspond à une pensée originale et pas classique* » (Note d'observation REP INCI. Lors d'une autre rencontre observée et réunissant des partenaires de la formation, il est noté cette dimension innovante de l'action mise en œuvre. « *Nous, on est bailleur social, soutenu par un projet européen pour favoriser l'insertion, le parcours. On s'essaye. C'est génial, innovant. L'idée est d'inscrire les réalisations dans une histoire, l'histoire de la réhabilitation du quartier.* » (Note d'observation GR AF)

Ce nouveau rôle est cependant vécu en dehors du cœur de métier des professionnels d'Archipel Habitat.

« *Tout ce qu'on a fait dans le cadre d'Increase, tout ce qu'on est en train de faire pour créer du lien social, les emmener vers la formation, on est vraiment dans ces logiques-là, on est un petit peu en dehors de notre métier.* » (PROAH11)

« *Je pense que ça fait partie d'une contribution de dire : "voilà, je suis à vos côtés dans votre recherche d'emploi, de formation. Je peux vous aider" mais ce n'est pas notre vocation, ce n'est pas notre métier. Mais, sinon, on peut être contributeur.* » (PROAH3).

Si ce constat peut être exprimé de façon neutre par les salariés d'Archipel Habitat, il peut également marquer une forme de désapprobation des orientations prises pour l'un des partenaires rencontrés.

« *On en a parlé et on a estimé que nous, on arrêterait, on ne continuerait pas, parce qu'on estime que le rôle du bailleur, ce n'est pas de devenir une entreprise. Enfin, ils sont en entreprise mais ce n'est pas de devenir le patronat, d'embaucher, de former. Pour nous, leur rôle, c'est la gestion de leur patrimoine mais pas d'aller dans ce cadre-là. Mais ça, c'est notre position personnelle au sein de XXX et, d'ailleurs, c'est pour ça qu'on a arrêté d'y participer parce que, nous, on estime que c'est un peu en dehors de leur rôle [...] Il y a un bénéfice mais je réitère en disant ce n'est pas pour nous, ce n'est pas vraiment le rôle du bailleur que de créer de l'emploi* (PART2).

### **Faire de l'insertion professionnelle et économique**

Certains salariés d'Archipel Habitat abordent les actions d'insertion professionnelle en direction des locataires avec enthousiasme, voire avec fierté du fait de leur contribution.

« *Quand on a des missions d'insertion, c'est moi qui fais les consultations, qui vais vers les partenaires de quartier pour dire : "voilà, moi, j'ai un chantier de mise en peinture. Est-ce que vous n'auriez pas du monde, faire travailler 4 jeunes ou 4 personnes en réinsertion ?" Je suis un peu à la conception et à la mise en œuvre de ces actions.* » (PROAH7)

Ces actions prennent sens dans l'ensemble de leurs missions et dans le sentiment de faire partie d'une chaîne pour laquelle ils constitueraient l'un des maillons nécessaires au soutien des locataires pour les aider à surmonter leurs difficultés au regard de leur situation de non-emploi.

« *Moi, ça m'apporte parce que ça me fait découvrir le champ de l'insertion économique et professionnelle, chose qui n'est pas tellement évidente en tant que bailleur. Donc, voilà, ça permet de découvrir cette sphère-là qui est une grosse nébuleuse très compliquée. Après, c'est très enrichissant parce qu'on y voit la pertinence, quoi. On est proche d'un public qui peut avoir*

*des difficultés dans l'accès à l'emploi et à la formation. Donc, c'est toute la pertinence d'être un maillon supplémentaire pour raccrocher cette sphère-là auprès des locataires. » (PROAH7)*

D'autres professionnels, et selon le service où ils interviennent, ont le sentiment de ne pas bien connaître les actions mises en œuvre et de ne pas être suffisamment intégrés au dispositif.

*« Moi, ce que je sais, c'est que c'est un travail sur l'insertion sociale et professionnelle des locataires. Il y a l'École des agents de proximité. Je ne dis pas de bêtise ? Il y a eu un travail avec l'AFPA<sup>41</sup>, je crois qu'on a eu cette info, pour que les locataires puissent avoir une formation sur le travail de la menuiserie. Je crois avoir vu ça. Le projet, c'est de rapprocher de la formation et du travail les personnes qui en sont éloignées. Il y avait des trucs passerelles vers l'insertion professionnelle. Alors, c'est peut-être regrettable, on n'a pas été vraiment intégré dans ce projet. On nous en parle. » (PROAH9)*

En revanche, les gardiens d'immeuble, agents de proximité sont vécus comme ceux qui se trouvent au plus près des locataires et, de ce fait, porteurs de ces nouvelles missions.

*« Les agents de proximité qui ont eu un rôle de tuteurs auprès des stagiaires de "l'École de la Proximité" se sont investis dans ce rôle, s'y sont impliqués et en ont ressenti beaucoup de satisfaction et de reconnaissance, aussi. Ça les a valorisés et ils ont été contents de contribuer à l'insertion de personnes vers l'emploi. Tout ça, ça développe les compétences, c'est gratifiant, ça donne du sens à nos métiers. Je peux vous dire qu'une personne de Pôle Emploi qui travaille avec nous m'a dit que c'était un de ses moments professionnels les plus forts. Elle parlait de la remise des diplômes à "l'École de la Proximité". Il y avait une forme d'émotion aussi parce que ce n'est pas tous les jours dans notre quotidien, alors c'est quand même super. » (PROAH11)*

La rencontre, entre les besoins des habitants et ceux du bailleur, motive ces actions d'insertion professionnelle par la formation et l'emploi.

*« Il ne s'agit pas de faire en sorte de pouvoir donner du boulot aux gens parce que notre activité nous permet, c'est juste qu'à un moment donné, nous, on a besoin d'avoir des gens qui sachent faire nos métiers : l'École de la Proximité, le métier de gardien d'immeuble, le métier d'ouvrier, de régie, le métier d'ouvrier de bâtiment. On a besoin de gens et puis il y a des gens à qui ça peut intéresser de faire ce genre de choses. Faisons en sorte que ces deux envies se rencontrent, que ce soit l'École de la Proximité, que ce soit les "trois heures de l'emploi et de la formation" que ce soient les chantiers école, que ce soit toutes les actions finalement qu'on a menées dans le cadre du programme INCREASE. Ça s'appelle "INCREASE Valorisation Sociale" mais, moi, à la limite, vous voyez, ce sont des concepts que je n'ai pas la prétention de maîtriser parce que, de toutes façons, ce n'est pas mon métier mais, moi, c'est juste que, tant mieux si les gens y trouvent de la valorisation. » PROAH13)*

La mission première de logeur n'est pas perdue de vue par les salariés d'Archipel Habitat. Mais ce qui est nouveau est de penser en termes d'action de formation pour viser l'emploi au service du bailleur lui-même.

*« Ce qui est intéressant, c'est de dire, voilà, ça vient un peu en complément de notre action et de notre raison d'être, c'est-à-dire de loger les gens ou de les amener progressivement vers une insertion professionnelle ou d'insertion en tout cas, c'est-à-dire de les sortir de leurs difficultés sociales. » (PROAH3)*

L'insertion professionnelle est possible car elle vise principalement des emplois au local, générés par l'activité même du bailleur.

*« On génère un volume de travaux conséquent et important qui pourrait bénéficier aussi prioritairement aux habitants des quartiers concernés pour qu'ils retrouvent un parcours de formation, retrouver un parcours professionnel et les sortir un peu de leurs difficultés momentanées. Ce n'est pas toujours simple. Il n'y a pas forcément de coexistence entre, je dirais, un chantier dans un quartier et puis des compétences ou des capacités à trouver les*

---

<sup>41</sup> AFPA : Agence Nationale pour la Formation des Adultes

*bonnes personnes sur le terrain. Maintenant, INCREASE, je pense que ça a réouvert ces perspectives-là. Je pense que ça a ouvert, pour nous, en tout cas, une fenêtre de tir intéressant pour créer l'"Ecole de la Proximité" parce que je crois que notre école de la proximité est pour partie financée par des financements INCREASE et, donc, ça a été une action très innovante d'avoir eu l'école, une école de gardiens, en fait, au pied des immeubles. » (PRO AH3)*

La perspective de former et d'embaucher dans la suite des personnes issues du quartier permet au bailleur de sécuriser un processus d'embauche mais, également, de s'assurer d'un personnel en immersion par son vécu en tant qu'habitant. Il s'agit d'une forme d'acculturation réciproque au quartier : habitant versus agent de proximité.

*« On a embauché des gens qu'on a formés et qui sont issus du quartier et qui, aujourd'hui, donnent entière satisfaction sur des postes de gardien d'immeuble. Donc, c'est plutôt une belle réussite de ce point de vue là parce que là c'est un projet dont on peut mesurer des effets très positifs et très concrets en manière d'insertion professionnelle. » (PRO AH3)*

Selon le même procédé immersif et dans le cadre du projet INCREASE, les bailleurs s'appuient sur des « ambassadeurs » parmi les habitants. Ce sont des personnes qui sont préparées à ce rôle afin de relayer les informations relatives à la formation et à l'emploi sur le quartier. Lors d'une réunion des « ambassadeurs » organisées par Archipel Habitat et Néotoa, des explications sont apportées sur le sujet afin de mieux faire connaître le projet. *« INCREASE favorise l'insertion professionnelle et l'insertion sociale des habitants éloignés de l'emploi et/ou isolés. Il s'agit de mobiliser pour aller vers l'emploi, et donc de les identifier (tous les mots clés sont ceux utilisés par l'animatrice de la réunion). L'idéal est de s'adresser aux personnes qui ne sont suivies par aucune structure et que, nous, parce qu'on est dans la proximité, on peut identifier et proposer un emploi, une formation ou la création d'une activité. Archipel s'appuie sur les agents de proximité et les gestionnaires de site qui sont les meilleurs relais de terrain car ils sont en contact avec les locataires. » (Note d'observation AMB)*

La notion de proximité, telle que nous l'avons présentée et analysée dans la deuxième partie du rapport, est omniprésente jusque dans ces temps de sensibilisation des locataires dans un rôle de relai auprès de leurs pairs.

### **Le rôle des ambassadeurs**

Le rôle des ambassadeurs est discuté lors des réunions Interreg entre les acteurs des deux pays. La conception qu'ils en ont est hétérogène selon l'expérience déployée.

*« XXX, au Royaume-Uni, parle des leçons apprises. Il faut faire preuve de résilience pour réunir les entrepreneurs, faire en sorte que ce soient les ambassadeurs qui animent les sessions dans un coaching par les pairs. Pour XXX, au Royaume-Uni, il faut construire une relation avec les acteurs locaux pour améliorer les relations avec les clients. Il faut organiser des réunions avec les bailleurs sociaux et toucher le maximum d'acteurs locaux. Pour d'autres comme XXX au Royaume Uni, il s'agit d'une petite échelle, il ne faut pas investir trop. XXX en France n'est pas "sur l'ambassadeur", donc il est difficile de se prononcer. Pour lui, en termes d'acteurs locaux, il y a un travail avec les bailleurs sociaux et les partenaires qui connaissent bien l'écosystème. XXX, en France, parle de la montée en compétences pour les personnes en lien avec les habitants. Elle propose un réseau d'ambassadeurs. XXX, en France, dit qu'ils n'ont pas organisé de formation ambassadeur. XXX, pour le Pas -de -Calais Habitat France, explique que l'ambassadeur est nouveau pour le bailleur social. C'est un nouveau rôle, une fierté. Des acteurs locaux sont présents dans le suivi des locataires. XXX, pour la France, parle d'une approche qui repose sur les acteurs locaux. Selon elle, il ne faut pas faire de doublon. Ils réfléchissent à travailler avec les collectivités comme partie prenante du projet. XXX, pour Archipel, en France, évoque les ambassadeurs à travers les agents de proximité dans la formation. Il y a un grand enthousiasme dans ce rôle et un travail dans la vision de leur rôle.*

*Elle précise qu'avec les acteurs locaux le partenariat a permis de repérer le rôle des bailleurs sociaux dans un nouveau champ qui est celui de l'insertion. » (Note d'observation COP INCI)*

\*\*\*\*\*

Ce chapitre a permis de mettre en exergue la façon dont est vécue la mise en œuvre d'actions de formation visant l'emploi des habitants, notamment au regard des besoins d'embauche du bailleur. Les orientations données en termes de politique de proximité s'appliquent à l'échelle des salariés déjà en poste mais également aux salariés à venir, en recrutant un personnel formé par le bailleur et issu du quartier lui-même. La politique du proche prend tout son sens dans une double identité : celle de l'habitant et du professionnel sur le quartier.

Le chapitre suivant explore comment le projet « INCREASE - Valorisation Sociale » est perçu par les salariés d'Archipel Habitat ainsi que par ses partenaires.

### ***INCREASE, un projet mal connu***

Le niveau de connaissance du programme INCREASE varie selon les acteurs en présence et leur niveau d'implication dans le projet.

#### **Un dispositif opaque, une participation relative**

Si le projet INCREASE semble être connu dans ses grandes lignes par les partenaires du bailleur social, c'est-à-dire essentiellement son rapport avec l'insertion par la formation et l'emploi, il n'en reste pas moins que des zones d'ombre persistent.

*« Je pense que ça a tellement été opaque, en fait, que personne comprenait vraiment quoi, moi je l'ai compris parce qu'on a été au démarrage du truc et que je connais un peu les systèmes des projets européens mais vous demandez à des assos mais ils ne comprennent rien. En gros, ils voient du fric. » (PART 1)*

Pour les salariés d'Archipel Habitat, intervenant sur le quartier, le projet n'est pas complètement compris même quand, paradoxalement, ces derniers assurent le relai de l'information sur le terrain au plus près des habitants.

*« Il a fallu aller distribuer les affiches et tout, donc, bon, à ce moment-là, je me suis inquiété de savoir ce que je distribuais (rire). Donc, c'est là qu'on m'a réexpliqué un peu. L'histoire des bailleurs sociaux, notamment en Angleterre, de ce que j'ai compris, qui marchent dans l'insertion de leurs locataires apparemment. Donc, l'idée d'INCREASE, si j'ai bien compris, c'était un peu de tester ça, de voir comment on pouvait aborder un peu nos locataires et puis les aider dans le monde de l'emploi, quoi, finalement. Mais c'est pareil, on a l'impression d'être un peu parachuté en connectant au projet (rire). Donc, moi, j'arrivais. Donc, bon, ok, je suis Archipel et, au final, c'était intéressant mais je ne voyais pas finalement, sur mon poste à moi, quelles finalités tout de suite je pouvais apporter. » (PRO AH14)*

Le projet INCREASE ne prend pas sens complètement pour ce salarié dans ses activités de travail, quand bien même il en reconnaît l'intérêt sur le principe.

Un autre professionnel d'Archipel interviewé situe les limites du projet circonscrit à un quartier spécifique de Rennes. Ce périmètre limiterait, selon lui, la possible implication des salariés d'Archipel dont l'activité se déploie sur l'ensemble de la Métropole.

*« En tout cas, aujourd'hui, peut être que les freins, c'est la communication et, autant je pense qu'à Maurepas, ça vit parce que les professionnels sont impliqués et que la chargée de mise en œuvre faisait partie de l'équipe de l'ANRU, donc l'information circulait au sein de l'agence. Je ne suis pas certain que, du coup, au siège ou dans les autres agences, on ait cette vision aussi précise, en tout cas, que celle des collègues de l'agence Nord peuvent avoir. En plus, du coup,*



*aujourd'hui, même si le forum pour l'emploi a pu être décliné sur les autres territoires, ça reste quand même assez centré sur un quartier (Maurepas), du coup ça reste assez difficile de se sentir impliqué dans ce projet-là. » (PROAH12)*

### **INCREASE mal connu de l'intérieur au sein d'Archipel Habitat**

Lors de la recherche, une attention particulière a été accordée à la connaissance que les salariés d'Archipel pouvaient avoir du projet. Le constat est convergent : une méconnaissance exprimée par les différents professionnels interviewés.

*« Je vois dans les grandes lignes ce que c'est INCREASE mais si, avec ce qu'on raconte sur INCREASE, oui, ça pourrait développer pas mal de choses mais il suffirait de se creuser [...] pour l'instant sur INCREASE, franchement, je vous dis, je n'ai rien à transmettre. » (PRO AH 1)*

Un déficit de communication sur le sujet est pointé.

*« Je ne sais pas. Je n'ai pas forcément beaucoup de retour de la part de mes collègues qui s'occupent de ça mais je sais que, par exemple, qu'ils font des ateliers d'apprentissage aussi du français avec INCREASE, il me semble donc qu'il y a des trucs qui sont vachement bien mais je pense qu'il faudrait plus le diffuser. En fait, ce n'est pas assez diffusé. J'ai l'impression que ça fait un peu bloqué à un endroit et que, du coup, même nous, en tant que professionnels, on n'est pas forcément au courant alors que, même nous, on aurait amené plus de monde ou des trucs comme ça, la communication. » (PRO AH2)*

Malgré cette méconnaissance exprimée, des liens sont établis entre réhabilitation urbaine et projet Européen autour de l'insertion professionnelle.

*« Alors, qu'est-ce que je sais du projet INCREASE ? Ah, bah, pas grand-chose ! (Rire). Qu'est-ce que j'en sais ? Je sais qu'ils proposent des activités, de l'insertion professionnelle, par exemple, alors, il me semble que c'est, par exemple, dans le cadre du projet ANR. On a détruit une partie des bâtiments ou de beaucoup de bâtiments où, en fait, on fait de la récup de matériaux, des fenêtres, des portes, des machins en gros qui sont réutilisés pour faire des bancs en bas des tours, on réutilise un peu les matériaux qu'on devrait normalement jeter et normalement, c'est réutilisé, justement, en facilitant les projets d'insertion professionnelle et en essayant que les habitants récupèrent. Voilà tout ce que j'en sais. » (PRO AH2)*

Néanmoins, si ces articulations sont pensées entre les différents projets, l'ensemble reste assez flou et insuffisamment mis en relation pour les salariés rencontrés.

*« Dans ma tête, en fait, c'est quelque chose, c'est un fonds de subvention européen adjugé à des bailleurs qui mettent en place le thème d'aujourd'hui, la "valorisation sociale" à travers l'emploi. Moi, je crois que c'est associé au projet ANRU, ouais, qui fait que, à partir du moment où on refait des réhabilitations, on fait des travaux sur ces tours, on essaye d'y associer ces habitants autant dans la partie économie que dans la partie décisionnaire. » (PRO AH15)*

*« C'est assez flou. C'est un projet, je sais qu'il y a quelque chose avec l'Angleterre. Alors, du coup, avec le Brexit, je ne sais même pas si ça continue. Mais non, je ne suis pas très renseignée là-dessus. » (PRO AH5)*

*« J'ai des collègues qui y ont participé, donc j'ai suivi ça mais de très loin parce qu'il y avait plein de choses à découvrir. Je sais que, tous les 15 jours, on a l'équipe projet. Elle (une collègue) parle de l'équipe INCREASE, on sait qu'il y a plein de projets dans le cadre d'INCREASE. Je sais qu'elle est allée en Grande Bretagne, je crois, pour INCREASE, avec des personnes de NEOTOA. Je sais que c'est Européen, que c'est un appel à projets sur des projets soit ANRU ou autres ANRU. Parce que NEOTOA, ce n'était pas dans le cadre de l'ANRU, il me semble. On est sur des projets concernant la participation des habitants. Elle nous parle de tellement plein de choses. Il y a en effet pleins de projets. Je ne sais plus si son « pigeonier », c'était dans le cadre d'INCREASE avec « les Compagnons Bâtisseurs ». Il y a eu aussi de la*

*récup de matériaux, je crois que c'est dans ce cadre-là, aussi. Voilà, mais ça reste honnêtement un peu de loin. » (PRO AH6)*

D'autres salariés rencontrés semblent tout à fait éloignés d'INCREASE. Ils ont d'ailleurs du mal à en parler lors de nos rencontres.

*« Oh, je n'en sais rien parce que je ne suis pas assez dedans. Je pense que, sur le papier, ça a l'air pas mal, quoi. » (PRO AH8)*

*« Alors, là, c'est horrible mais je ne saurai pas répondre. Non, là, c'est vrai que j'ai l'impression d'être un peu loin de ça. » (PROAH9)*

*« Ça paraît intéressant et, en même temps, moi, c'est loin de mon quotidien. En fait, j'avoue que je ne m'y suis pas plus intéressée que ça mais ça ne me parle pas énormément. » (PROAH10)*

Le projet INCREASE est vécu par les salariés comme insuffisamment communiqué de façon formelle.

*« Alors, des fois, par des mails formels et, encore, c'est assez rare (rire) !! C'est le "bouche-à-oreille", le bouche-à-oreille, voilà, entre collègues de discuter dans les couloirs "bah, tiens, t'as vu ; il y a ça, machin, voilà, c'est plus ça." » (PRO AH2)*

### Connaître les effets, mesurer l'impact

La difficile implication de certains salariés à ce projet INCREASE est expliquée également au regard de la méconnaissance de ses effets de façon pragmatique et mesurable.

*« Je suis en train de me dire, bah, au même titre que je vois le Centre social et la Mairie de quartier une fois tous les trois mois, bah, très clairement, ça serait aussi avoir une fois tous les trois mois une rencontre sur ce thème-là. Au même titre qu'on parle des animations qui se passent sur le quartier, bah, savoir un peu plus où ce qu'ils en sont au niveau de l'emploi du quartier. Finalement et sur cette thématique-là vraiment. Or, pour le moment ce n'est pas l'objet de nos échanges. » (PRO AH14)*

Connaître les effets sur les habitants en termes de retour à l'emploi paraît nécessaire pour poursuivre les actions d'insertion par l'emploi.

*« Je suis sur un certain nombre d'actions pour, aussi, le suivi des habitants. Pour, aussi, évaluer ce que ça produit pour les bénéficiaires de ces actions-là, donc, oui, on est très rapprochés. » (PROAH4)*

La question de l'évaluation des effets des actions d'insertion professionnelle est portée lors d'une réunion du COPIL partenarial Interreg. *« Pour la chargée de mission d'Archipel, il est difficile de rendre compte des multiples actions et de leurs effets. Néanmoins, la question est posée : combien de personnes sont-elles formées ? Quels sont les indicateurs ? Quel ratio entre le nombre de personnes formées et le nombre de formations ? Un autre indicateur est de travailler à plus long terme avec les personnes et l'impact de ce travail. Pour mieux capturer les nuances des différents partenaires et les efforts investis. Pour Archipel, les indicateurs sont plus qualitatifs et pas seulement quantitatifs. Lors des échanges, il est spécifié qu'il faut évaluer la qualité, et pas seulement la quantité. Comment s'y prend-on ? L'un des partenaires anglais dit qu'il faut évaluer le temps passé à faire du soutien. Pour une autre, la logique d'INCREASE n'est pas seulement la formation mais le suivi. Elle explique que cela est difficile car il y a des modalités différentes de travail selon les partenaires. Le matériel qualitatif est très important. Il permet d'évaluer l'impact d'INCREASE. Il faut tenir compte également du poids administratif du travail. Pour un autre interlocuteur français, il serait intéressant de corréliser les résultats finaux entre formation initiale sous forme d'atelier et le nombre d'heures d'accompagnement. A voir la proportionnalité. L'une des intervenantes d'Archipel explique que la formation est très longue et que c'est parallèlement à la formation pendant l'accompagnement que se*

*construit le projet professionnel. Pour une autre, il s'agit de voir comment suivre les parcours au-delà de la formation. » (Note d'observation COPINCI)*

\*\*\*\*\*

Ce chapitre a mis en lumière comment le projet INCREASE pâtit d'une faible connaissance à l'interne d'Archipel Habitat, pour une grande majorité de salariés rencontrés. Les professionnels les plus concernés le sont car ils sont missionnés sur le projet et que leurs activités sont centrées sur des actions labélisées INCREASE.

Cette faible connaissance apparente du projet Interreg à l'interne questionne. On pourrait notamment interroger l'idée selon laquelle les actions d'insertion et de mobilisation des locataires, déjà enclenchées en amont d'INCREASE par le bailleur, ne seraient pas déjà intégrées comme telles par les salariés. Autrement dit, des actions considérées comme innovantes au regard du projet Interreg qui seraient, d'une certaine façon, institutionnalisées et donc qui sortiraient d'un processus d'innovation sociale à ce stade.

## CONCLUSION

La conclusion générale de ce rapport reprend le questionnement de départ de la recherche et, dans la suite, ses principaux résultats à l'aune du matériau empirique recueilli et analysé selon les trois axes thématiques initiaux que nous rappelons : les équipes professionnelles d'Archipel Habitat et leur rapport au « principe de proximité » dans leur intervention, la dynamique partenariale engagée sur le plan local, la participation ou pouvoir d'agir des locataires habitants dans les actions mobilisées par le bailleur social.

Le questionnement de la recherche portait sur les effets de l'étendue des lignes stratégiques du bailleur social au-delà de son rôle traditionnel en termes de gestion de logements sociaux. La nouveauté se situant dans son implication dans le domaine de l'insertion par la formation et l'emploi des locataires habitants sur un Quartier Prioritaire de la Ville (QPV). Il s'agissait, dès lors, d'identifier les effets de ces nouvelles orientations définies par Archipel Habitat, tant sur le plan de la pratique des professionnels sur le terrain, que pour les locataires dans leur pouvoir d'agir. La question partenariale était également interrogée afin de mieux comprendre comment le bailleur se situait dans son périmètre d'intervention face à d'autres intervenants institutionnels et au regard des missions respectives au service d'une population précarisée.

La première partie du rapport a permis de mettre en lumière la façon dont les salariés d'Archipel Habitat s'approprient de façon commune des valeurs portées par l'organisme, au fondement de leur métier et quelle que soit la fonction occupée. Les valeurs d'égalité sociale pour une mixité sociale des locataires sont présentes dans les discours des agents. Néanmoins, les caractéristiques énoncées pour présenter le territoire d'habitation des locataires rendent compte d'une concentration de difficultés sociales cumulées dans un même espace social. Ce cumul des questions sociales qui relèvent de la précarité ne laisse pas entrevoir une réelle mixité sociale sur le quartier. Nous pourrions comprendre plus exactement que le bailleur social entend favoriser l'accès à ses logements sociaux, dans une « inconditionnalité » relative aux personnes et familles confrontées à des situations sociales fragilisées.

La présence resserrée et densifiée de situations sociales traversées par des vulnérabilités protéiformes sur le quartier justifie, pour le bailleur, une intervention dite de proximité à plusieurs niveaux de l'organisation.

Nous avons interrogé cette approche par la proximité, tout au long de notre investigation. La recherche met au jour comment les salariés d'Archipel Habitat ont intégré, voire ont incorporé cette notion proximitaire dans leur quotidien de travail. Aussi, pouvons-nous la qualifier d'une « culture commune de la proximité » intégrée par les agents au sein de l'organisme. Cette proximité est particulièrement mise en actes par les agents de proximité, gardiens d'immeuble. Celle-ci se joue, d'une part, parce qu'ils connaissent un double statut : celui de professionnel de terrain mais aussi habitant sur le quartier. Et, d'autre part, parce qu'ils mettent en œuvre une forme hybride d'intervention : entre geste technique et geste relationnel auprès des locataires. Cette hybridation est permise et légitimée car elle se construit dans une attention et une vigilance du quotidien portées à la fois par les agents de proximité eux-mêmes mais aussi par leur encadrement de proximité et, structurellement, par une organisation spatiale, notamment avec l'implantation d'agences locales représentant le bailleur sur les quartiers.

Cette proximité, largement incarnée par les gardiens d'immeuble, se concrétise dans une forme d'« accompagnement » des locataires dans les questions qui les traversent au quotidien, s'agissant de leurs conditions de vie en lien avec l'habitat et leur environnement : relations de voisinage, état des parties communes, incivilités du quotidien, accidents domestiques comme une fuite d'eau, etc.

Les agents de proximité, gardiens d'immeuble, assurent un rôle d'interface entre les différents acteurs locaux, qu'ils soient des collègues d'Archipel Habitat (services techniques, agents

administratifs en agence, service social, agent de développement social et urbain, par exemple). L'idée retenue et mise en œuvre dans l'activité professionnelle est celle d'une disponibilité quasi permanente et d'une mise en visibilité. Les tenues, au logo d'Archipel Habitat, portées par ces professionnels, par exemple, sont facilement repérées par les locataires et les partenaires locaux.

Nous avons ainsi qualifié cette proximité de métier sur le territoire, comme une « présence sociale » marquée par ces agents, au nom d'une « politique du proche ».

Néanmoins, cet accompagnement hybride, entre questions techniques et relations humaines assurant du lien social, trouve ses limites. Nombre d'institutions spécialisées, pour des accompagnements sociaux attendus comme la psychiatrie ou les services de tutelle, la prévention spécialisée, par exemple, ne sont pas au rendez vous selon la façon dont ces absences - réelles ou non - sont vécues par les agents d'Archipel Habitat. Cette situation peut être qualifiée d'« épreuve de professionnalité » telle qu'elle est éprouvée par les professionnels en place.

Outre ces manques identifiés par les agents approchés dans notre enquête, la relation partenariale interinstitutionnelle est posée de façon effective dans le champ de l'insertion professionnelle. Ce partenariat, tel qu'il est construit, est vécu comme un rôle innovant pour le bailleur social ainsi que pour ses partenaires, même si les actions proposées se situent dans le domaine du logement entre réhabilitation de l'habitat et insertion.

Le partenariat, tel qu'il est vécu par les personnes rencontrées pour l'enquête, est surtout caractérisé par ce qui fait du commun : le quartier et sa population précarisée. Les vulnérabilités sociales sont identifiées par les acteurs et donnent du sens pour développer des actions en commun, en respectant toutefois les complémentarités dans les coopérations entreprises. Dans ce travail partenarial, la proximité est alors parlée en termes de présence physique. Qu'elle soit attendue ou effective, par exemple aller au domicile des personnes ou les rencontrer dans les halls d'immeuble. C'est cette mise en proximité physique qui est vécue comme un travail partenarial réel, au plus proche des habitants. En ce sens, nous le nommons « un partenariat du proche ». La recherche montre que l'acteur principal de ce partenariat de proximité est incarné principalement par le bailleur social à travers une organisation qui fait système dans l'ensemble de la chaîne des interventions auprès des publics précarisés. L'omniprésence et la mise en visibilité de ses agents sur le quartier participent de ce rôle novateur du bailleur social, à l'articulation de compétences multidimensionnelles. En effet, la recherche met au jour comment les pas de côté du bailleur sur la question de l'insertion et de l'emploi, parallèlement à ses missions traditionnelles, favorisent des dynamiques partenariales locales novatrices. Ces dernières sont saluées, encouragées par les agents eux-mêmes et les partenaires, même si de façon minoritaire, ces orientations font l'objet d'une remise en question par l'un des partenaires rencontrés. L'innovation n'est pas seulement entendue par les acteurs approchés comme ce qui se distinguerait des activités traditionnelles assurées par le bailleur social mais aussi parce qu'elles sortent des routines administratives jugées « trop » bureaucratiques et pesantes.

La mobilisation des habitants constitue un point fort du questionnement de la recherche en ce sens où elle donne à voir en quoi le rôle du bailleur social en évolution prend en compte et met en œuvre - ou non - la dimension participative des locataires. Si celle-ci peut s'entendre au niveau réglementaire, elle s'inscrit également dans un idéal de démocratie participative portée par des valeurs positives à l'égard des populations.

La volonté affichée du bailleur social s'inscrit dans cette perspective du développement du pouvoir d'agir des locataires. Pour autant, la recherche révèle que cette notion n'est pas appropriée comme une valeur commune au sein d'Archipel Habitat comme pourrait l'être la question de la proximité, par exemple. En effet, si de nombreuses actions sont proposées pour converger dans le sens de la mobilisation des habitants, le constat posé réside en ce que des

amalgames sur le sujet sont exprimés par les acteurs rencontrés : entre concertation, participation, pouvoir d'agir, mobilisation individuelle et collective, animation locale, consultation réglementaire, etc. Méthodes de mobilisation et sujets soulevés ne sont pas présentés de façon rigoureuse et catégorisée. Aussi, lorsque l'affaiblissement de cette mobilisation est pointé par les acteurs, la difficulté consiste à ne pas bien identifier les distinctions entre les différentes actions. Par ailleurs, la recherche souligne que le sens accordé à cette mobilisation n'est pas toujours évident pour les locataires que nous avons approchés à travers les observations. Il subsiste donc, à ce stade de l'énoncé des résultats, un point aveugle qui nécessiterait d'aller investiguer sur le sujet : quel sens donné à la mobilisation et pour quelles formes et pour quels sujets, selon le point de vue principal des habitants ?

L'approche centrée sur le projet « INCREASE -Valorisation Sociale » que la recherche a tenté de décrypter, constitue un analyseur pour monter la façon dont le bailleur social s'est emparé d'un projet « en extériorité » à ses propres ressources internes afin de légitimer et de rendre visible des actions déjà pensées, inventées en amont. La mobilisation partenariale, au-delà du local et dans sa structuration internationale européenne, permet d'asseoir un projet innovant située à une échelle de micro-projet local, dans la perspective de son développement et de sa reconnaissance. Outre l'opportunité économique qu'il procure, le projet Interreg devient un moteur d'innovation pour le bailleur, au service de sa stratégie institutionnelle et des valeurs *princeps* portées. C'est-à-dire la dimension sociale de sa mission. D'une certaine façon, nous pourrions avancer que, si les actions portées dans ce cadre se présentent comme innovantes, la mission sociale du bailleur n'est pas nouvelle. S'inscrire dans ce pas de côté ouvrant à l'insertion professionnelle reviendrait à confirmer l'essence même de la vocation sociale du bailleur.

## BIBLIOGRAPHIE

ABBOTT Andrew (trad.) (BERAUD Thomas, DEMAZIERE Didier, JOUVENET Morgan, SAINT MARTIN Arnaud) (2016), « Les choses des frontières », in DEMAZIÈRE Didier et JOUVENET Morgan, (ed.), *Andrew Abbott et l'héritage de l'école de Chicago*, Paris, Editions EHESS, 2016, pp. 119 - 144.

ALTER Norbert (2000), *L'innovation ordinaire*, Paris, Presses Universitaires de France.

ASTIER Isabelle (2007), *Les nouvelles règles du social*, Paris, Presses universitaires de France, coll. Le lien social.

ASTIER Isabelle (2010), *Sociologie du social et de l'intervention sociale*, Paris, Armand Colin.

AUTHIER Jean-Yves, BACQUE Marie-Hélène, GUERIN-PACE France (2007), *Le quartier. Enjeux scientifiques, actions politiques et pratiques sociales*, Paris, La Découverte, coll. Recherches.

BACQUE Marie Hélène et SINTOMER Yves., (dir.) (2012), *La Démocratie participative inachevée. Genèse, adaptations et diffusions*, Gap/Paris ; *Ethnographies de la participation, Participation*, vol 4, n°3

BACQUE Marie Hélène, BIEWENER Carole (2013), *L'empowerment une pratique émancipatrice*, Paris, la Découverte, coll. Politique et sociétés.

BARBIER Jean Claude (2013), « Pour un bilan du workfare et de l'activation de la protection sociale », in Castel Robert, Duvoux Nicolas (2013), *L'avenir de la solidarité*, Presses universitaires de France, coll. La vie des idées, p. 43-64.

BECKER Howard (1985), *Outsiders. Etudes de sociologie de la déviance*, Paris, Editions Métailié, coll. Leçon de Choses.

BERREBI-HOFFMANN Isabelle (dir.) (2009), *Politiques de l'intime. Des utopies sociales d'hier aux mondes du travail d'aujourd'hui*, Paris, La découverte, coll. Recherche.

BESSIN Marc (2018), « Chapitre 18. La présence sociale et les temps sexués du care pour repenser la solidarité », dans : Robert Castel éd., *Changements et pensées du changement. Échanges avec Robert Castel*. Paris, La Découverte, « Sciences humaines », 2012, p. 261-273., DOI : 10.3917/dec.caste.2012.01.0261, URL : <https://www.cairn.info/---page-261.htm>

BILAND Émilie (2006), « La 'démocratie participative' en 'banlieue rouge'. Les sociabilités politiques à l'épreuve d'un nouveau mode d'action publique », *De Boeck Supérieur, Politix*, 2006/3, n° 75, pp. 53 à 74, DOI 10.3917/pox.075.0053, [tps://www.cairn.info/revue-politix-2006-3-page-53.htm](https://www.cairn.info/revue-politix-2006-3-page-53.htm)

BOURDIN Alain, LEFEUVRE Marie Pierre, GERMAIN Annick (dir.), (2006), *La proximité. Construction politique et expérience sociale*, L'Harmattan, coll. Villes et entreprises.

BRESSON Maryse, COLOMB Fabrice, GASPARD Jean François (dir.), (2015), *Les territoires vécus de l'intervention sociale*, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion.

CASTEL Robert (1995), *Les métamorphoses de la question sociale, Une chronique du salariat*, Paris, Fayard.

CASTEL Robert (2009), *La montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu*, Paris, Editions du Seuil.

CASTEL Robert, DUVOUX Nicolas (2012), *L'avenir de la solidarité*, Presses universitaires de France, coll. La vie des idées.

CHAMPY Florent (2009), *La sociologie des professions*, Paris, Presses Universitaires de France.

CHAMPY Florent, ISRAËL Liora (2009), « Professions et engagement public », *Sociétés Contemporaines*, n°73, p. 7-19.

CLOUTIER Julie (2003), « Qu'est-ce que l'innovation sociale ? », *Cahiers du CRISES*, collection Etudes théoriques, Université du Québec à Montréal (UQAM), n° ET 0314.

CONSEIL SUPÉRIEUR DU TRAVAIL SOCIAL (CSTS) (1998, ed. 2014), *L'intervention sociale d'aide à la personne*, Rennes, Presses de l'ENSP, coll. politiques et interventions sociales.

DEMAILLY Lise (2008), *Politiques de la relation. Sociologie des métiers et du travail de relation*, Presses universitaires du Septentrion.

DENIEUIL Pierre-Noël (2008), « Développement social, local et territorial : repères thématiques et bibliographiques sur le cas français », *Mondes en développement*, 2008/2 (n° 142), p. 113-130, DOI : 10.3917/med.142.0113, URL : <https://www.cairn.info/revue-mondes-en-developpement-2008-2-page-113.htm>

DESOMER Valérie, DUTRIEUX Bernard, PORTAL Brigitte (dir.) (2017), *Changer le monde au quotidien. L'approche DPA-PC : récits d'expériences, analyses et regards critiques*, Namur, Editions UVCW-Fédération des CPAS

DHUME-SONZOGNY Fabrice (2010), *Du travail social au travail ensemble*, Paris, Lamarre Edition, coll. ASH Professionnels, 2<sup>e</sup> édition.

DOIDY Eric (2005), « L'économie politique de la proximité. Des outils pragmatiques pour penser la mise en valeur du proche dans le champ politique », in LE BART Christian et LEFEBVRE Rémi (dir.), *La proximité en politique, Usages, rhétoriques, pratiques*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, Coll. « Res Publica », pp. 33-43.

DUBET François (2014), *La préférence pour l'inégalité. Comprendre la crise des solidarités*, Paris, Editions du Seuil, La République des Idées.

DUJARIER Marie Anne (2012), *L'idéal au travail*, Presses universitaires de France, coll. Quadriga Essais débats.

DUVOUX Nicolas (2009), *L'autonomie des assistés. Sociologie des politiques d'insertion*, Paris, Presses universitaires de France, coll. Le lien social

FOURDRIGNIER Marc, (2010), « De nouvelles formes de travail ensemble », in HAMZAOUI Mejed, BINGEN Aline (dir.), *Les transformations de l'intervention collective et communautaire*, Revue Travail Emploi Formation, Metices-Tef, Université Libre de Bruxelles, <http://ulb.ac.be/socio/tef>, p. 7-29.

GIULIANI Frédérique (2013), *Accompagner. Le travail social face à la précarité durable*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.



GOFFMAN Erving (1996), *Stigmate. Les usages sociaux des handicaps*, Paris, Minuit (Les Editions de), coll. Le Sens Commun.

HAUT CONSEIL DU TRAVAIL SOCIAL (2021), *Pratiques émergentes du travail social et du développement social*, <https://solidarites-sante.gouv.fr/ministere/acteurs/instances-rattachees/haut-conseil-du-travail-social-hcts/rapports-et-publications-du-hcts/rapports/article/pratiques-emergentes-du-travail-social-et-du-developpement-social>

HONNETH Axel (2000), *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Edition du Cerf.

JANSON Valérie et MOLINA Yvette (2020), « Vers une incarnation innovante du rôle de bailleur social », *Revue de Littérature*, juin.

JOUFFRAY Claire (dir.) (2014), *Développement du pouvoir d'agir. Une nouvelle approche de l'intervention sociale*, Presses de l'EHESP.

KUEHNI Morgane (dir.) (2019), *Le travail social sous l'œil de la prudence*, Lausanne, RES Socialis, vol. 53.

LE BART Christian et LEFEBVRE Rémi (dir.), (2005), *La proximité en politique, Usages, rhétoriques, pratiques*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, Coll. « Res Publica ».

LYET Philippe (2008), *L'institution incertaine du partenariat, Une analyse socio-anthropologie de la gouvernance partenariale dans l'action sociale territoriale*, Paris, L'Harmattan, Collection Logiques sociales.

MARCHAL Hervé (2005), « Gardiens hlm d'aujourd'hui, concierges d'hier », *Ethnologie française*, 35, pp. 513-519., <https://doi.org/10.3917/ethn.053.0513>

MARCHAL Hervé, STEBE Jean-Marc (2003), « Les gardiens-concierges dans l'habitat social : un rouage clef de la vie quotidienne », *Les Annales de la Recherche Urbaine*, n°94, L'accueil dans la ville, pp. 53-60., [https://www.persee.fr/docAsPDF/aru\\_0180-930x\\_2003\\_num\\_94\\_1\\_2508.pdf](https://www.persee.fr/docAsPDF/aru_0180-930x_2003_num_94_1_2508.pdf)

MOINE Alexandre (2006), *Le territoire : comment observer un système complexe*, L'Harmattan, coll. Itinéraires géographiques.

MOLINA Yvette (2018), « La coopération, entre idéal de la complémentarité et régulation dans le champ professionnel segmenté du travail social », *Traverses*, CREA Centre- Val de Loire, n°2, pp. 24-32.

PAUGAM Serge (1991, 2009), *La disqualification sociale*, Paris, Quadrige, Presses Universitaires de France, 4<sup>e</sup> édition.

PAUGAM Serge (2018), *Le lien social*, Paris, PUF, coll. Que sais-je ?, 4<sup>ème</sup> éd.

PAUGAM Serge (dir.) (2007), *Repenser la solidarité. L'apport des sciences sociales*, Paris, Presses universitaires de France, coll. Le Lien Social.

RAVON Bertrand (2008b), « Comment traverser les épreuves du travail social », *Rhizome* n° 33, *Prendre soin de la professionnalité*, p. 48- 51.

RAVON Bertrand (2010), « Travail social, souci de l'action publique et épreuves de professionnalité », *Actes éducatifs et de soins*, mis en ligne le 01 octobre 2010.

RAVON Bertrand (2014), « De l'exposition à la blessure du temps. Vulnérabilité et présentisme » in Brodiez-Dolino Axelle, Von Buelzingsloewen Isabelle, Eyraud Benoît, Laval Christian, Ravon Bertrand (dir.), *Vulnérabilités sanitaires et sociales. De l'histoire à la sociologie*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, pp. 261- 270.

RAVON Bertrand (dir.), (2008a), « Usure des travailleurs sociaux et épreuves de professionnalité. Les configurations d'usure : clinique de la plainte et cadres d'action contradictoires », Modys-CNRS/ONSMP-Orspere, rapport pour l'Observatoire national de la pauvreté et de l'exclusion sociale (ONPES), mai.

ROSANVALLON Pierre (2013), *La société des égaux*, Points, coll. Points Essais.

TALPIN Julien, BALAZARD Hélène, CARREL Marion, HADJ BELGACEM Samir, KAYA Sümbü, PURENNE Anaïk, ROUX Guillaume (2021), *L'épreuve de la discrimination. Enquête dans les quartiers populaires*, Paris, Presses Universitaires de France.

VALLERIE Bernard (dir.) (préface de Yann Le Bossé), (2012), *Interventions sociales et empowerment (développement du pouvoir d'agir)*, L'Harmattan.

VRANCKEN Didier (2019), *Les invisibilités barbares*, Liège/Genève, Presses Universitaires de Liège et Editions ies.

## ANNEXES 1 : Notice explicative, accès au terrain d'enquête



### Recherche Archipel Habitat Notice explicative

#### Qu'est-ce qu'on cherche ? Questionnement de départ

- En quoi l'implication d'archipel Habitat dans le dispositif INCREASE Valorisation sociale permet-elle un **dépassement des lignes stratégiques traditionnelles en matière de logement social** ?
- Quels sont **les effets en termes d'évolution des pratiques et des postures professionnelles** au sein d'Archipel ?
- Quelles dynamiques le projet peut-il susciter en matière **d'action sociale « innovante »** et quels freins peuvent être identifiés ?

#### Trois axes d'investigation de terrain

- **Les équipes professionnelles** d'Archipel Habitat et leur rapport au « principe de proximité » dans leur intervention
- La **dynamique partenariale** engagée
- La participation ou pouvoir d'agir des **locataires habitants**

#### La méthode d'enquête

- **Une série d'observations de type ethnographique** dans les réunions d'échanges entre les différents partenaires comme dans les espaces dédiés aux habitants
- **Une démarche de suivi ethnographique du quotidien d'acteurs** fortement impliqués dans le dispositif INCREASE -les « ambassadeurs » et les professionnels des « équipes de proximité »
- **Des entretiens semi-directifs** menés avec les différents acteurs partie prenante

#### Règles de confidentialité

Le protocole d'enquête respecte la réglementation applicable aux traitements de données personnelles, notamment le règlement européen 2016/679 du 27 avril 2016 dit « règlement général sur la protection des données » (RGDP) et la loi n°78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés dans sa rédaction issue de la loi n°2018-493 du 20 juin 2018 relative à la protection des données personnelles. Dans ce cadre, **toutes les informations recueillies lors des entretiens et des observations seront traitées de manière confidentielle et anonyme.**

#### Contacts

**Valérie Janson**, chargée de recherche ASKORIA, [valerie.janson@askoria.eu](mailto:valerie.janson@askoria.eu), 07 68 70 25 21

**Yvette Molina**, responsable Centre de recherche ASKORIA, [yvette.molina@askoria.eu](mailto:yvette.molina@askoria.eu), 07 67 02 90 10

## **ANNEXES 2 : Protocole d'enquête**

### **Recherche Archipel Habitat**

#### **Protocole d'enquête**

#### **Eléments de cadrage**

##### **1-1 Qu'est-ce qu'on cherche ? Questionnement de départ**

- En quoi l'implication d'archipel Habitat dans le dispositif INCREASE Valorisation sociale permet-elle un dépassement des lignes stratégiques traditionnelles en matière de logement social ?
- Quels sont les effets en termes d'évolution des pratiques et des postures professionnelles au sein d'Archipel ?
- Quelles dynamiques le projet peut-il susciter en matière d'action sociale « innovante » et quels freins peuvent être identifiés ?

##### **1-2 Trois axes d'investigation de terrain**

- Les équipes professionnelles d'Archipel Habitat et leur rapport au « principe de proximité » dans leur intervention
- La dynamique partenariale engagée
- La participation ou pouvoir d'agir des locataires habitants

##### **1-3 La méthode d'enquête**

- Une série d'observations de type ethnographique dans les réunions d'échanges entre les différents partenaires comme dans les espaces dédiés aux habitants
- Une démarche de suivi ethnographique du quotidien d'acteurs fortement impliqués dans le dispositif INCREASE -les « ambassadeurs » et les professionnels des « équipes de proximité »
- Des entretiens semi-directifs menés avec les différents acteurs partie prenante

##### **1-4 Règles de confidentialité**

Le protocole d'enquête respecte la réglementation applicable aux traitements de données personnelles, notamment le règlement européen 2016/679 du 27 avril 2016 dit « règlement général sur la protection des données » (RGDP) et la loi n°78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés dans sa rédaction issue de la loi n°2018-493 du 20 juin 2018 relative à la protection des données personnelles. Dans ce cadre, toutes les informations recueillies lors des entretiens et des observations seront traitées de manière confidentielle et anonyme.

## Grille d'entretien

### Présentation de soi et de son contexte

Qui êtes-vous ?

De façon générale, quel est votre travail ?

Qu'est-ce qui vous motive dans ce travail ? (le « vrai » boulot)

Qu'est ce qui est difficile pour vous ?

Quelles sont les valeurs qui soutiennent votre action ?

Selon vous quelles sont les valeurs de votre structure ?

### Vision du public

Comment définiriez-vous les besoins d'accompagnement des publics que vous côtoyez ?

Selon vous, qui peut y répondre et comment ?

Y-a-t-il des périodes, des événements dans la vie des personnes auxquelles il faudrait porter une attention particulière ?

### Proximité

Pour vous, qu'est-ce qu'un accompagnement de proximité ? Qui doit le mettre en œuvre ?

Pensez-vous accompagner votre public dans la proximité ? en quoi ?

Quelles sont les méthodes d'intervention que vous déployez

Pensez-vous que certains acteurs ne doivent pas être dans la proximité ? pourquoi ?

Acteurs institutionnels (partenaires)

Acteurs professionnels (cadres, etc.)

Autres

### Partenaires

Quels sont partenaires avec lesquelles vous travaillez ?

Ceux qui vous sollicitent

Ceux sur lesquels vous vous reposez

Ceux vers lesquels vous orientez

Ceux avec lesquelles vous travaillez en étroite proximité : comment ?

Des partenariats formels / informels / quotidiens / ponctuels...

Qui accompagne pour quels besoins ?

Y'a-t-il des besoins pour lesquels vous repérez un manque de compétence sur le territoire ?

Y-a-t-il des acteurs avec lesquels les habitants ont des difficultés à être en lien et pour lesquels vous jouez un rôle de « relais » ou de remplacement ?

Y'a-t-il des partenaires avec lesquels vous avez le sentiment d'avoir la même vision, les mêmes valeurs, de partager le même langage, et d'autres qui vous semblent plus éloignés de votre conception ?

Y'a-t-il des outils partagés avec les partenaires ? des procédures formalisées ?

Quels sont les acteurs de proximité pour les locataires, et ceux qui le sont moins ?

*Idée de faire représenter les choses avec une « échelle » ou on placerait les partenaires*

----->  
*Proximité*

*distance*

### **Participation**

Comment les habitants sont associés aux projets d'Archipel ?

Y'a-t-il des projets qui vous semblent « typiques » d'une dynamique de participation ?

Exemples.

Quels ont été les effets de cette participation ?

Comment sont-ils associés selon vous à la vie de la cité au sens large ?

Selon vous, les habitants souhaiteraient-ils davantage de participation ? pour quoi ?

### **Projet Increase**

Que savez-vous du projet Increase ?

Quelle place/rôle prenez-vous dans ce projet ?

Quelle articulation avec d'autres acteurs du projet

Y'a-t-il des acteurs qui vous semblent absents ?

Bilan du projet /avis

Quels atouts, bénéfices à ce projet ?

Quels freins ? limites ?

Percevez-vous des effets délétères

Pensez-vous que ce projet puisse être pérennisé ? déployé ?

A quelles conditions

Que transmettriez-vous à quelqu'un qui voudrait monter un tel projet ?

## Grille d'observation réunions / activités

1- Eléments de contexte :

Date, heure, lieu, composition du groupe (sexe, âge, etc.)

2- Identification des éléments sur un plan factuel

Thèmes abordés, descriptif de l'organisation de la réunion ou de l'activité, rythmes, répartition des rôles, etc.

3- Restitution intégrale des échanges/observations

4- Identification des interactions

- Les éléments de vocabulaire utilisés dans les échanges,
- Les finalités et objectifs quand ils sont déclinés,
- La qualité des échanges entre acteurs
- Ambiance générale de la séance
- Problèmes soulevés
- Réponses apportées

5- Analyse de l'observateur

En quoi les éléments observés viennent-ils éclairer le questionnement de départ en prenant en compte les trois niveaux d'analyse de la recherche :

- Les professionnels dans leurs pratiques
- Les habitants dans leurs pouvoir d'agir
- Les partenaires dans les relations interinstitutionnelles