

**DOCTORAT DE SOCIOLOGIE DE CECILE LAERON**

Institut d'Urbanisme de Paris, Lab'Urba, ED VTT, UPEC Marne la Vallée

**Sous la direction** de MP Lefeuvre, Professeur à l'Université François Rabelais de Tours

**Convention CIFRE** depuis juin 2008 entre Habitat et Territoires Conseil et le Lab'Urba

Contact: C. Laëron, 57 bis rue de Châtillon, 35000 RENNES, 0663720791/claeron@yahoo.fr

**Titre : L'organisation de la mobilité résidentielle des locataires du parc social : Quels changements pour les organismes HLM et leurs partenaires ?**

**Cadre et objet de la recherche**:

Depuis cinq ans, les opérations de démolition – reconstruction se sont multipliées, principalement dans les quartiers d'habitat social. Sous la tutelle de l'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine, les acteurs de ces projets (bailleurs sociaux, représentants de l'Etat, élus, réservataires, représentants des locataires...) ont développé des pratiques et des outils visant à organiser la mobilité résidentielle des ménages à reloger. Aujourd'hui, de récentes évolutions réglementaires (Loi sur le Droit au Logement Opposable du 5 mars 2007, Loi sur la Mobilisation pour le Logement et pour la Lutte contre les Exclusions du 27 mars 2009, ...), institutionnelles (accord Etat – USH, Projet HLM, Etat généraux du logement), engagent les bailleurs sociaux à pérenniser ou à développer les pratiques de mobilités résidentielles existantes : celles issues du relogement mais également les pratiques dites « ordinaires » de mutations, de location accession, d'accession sociale et de vente HLM. En parallèle, la montée en puissance des collectivités territoriales et la structuration des politiques locales de l'habitat encouragent les bailleurs sociaux et leurs partenaires à poursuivre les efforts engagés dans le cadre de la politique de la ville en pérennisant les structures partenariales et les projets territoriaux avec comme objectifs d'améliorer l'anticipation, la « traçabilité » et l'évaluation des parcours résidentiels des locataires du parc social. Au final, la volonté affichée au niveau national d'impulser et de développer les pratiques de mobilités et les enjeux territoriaux auxquels les bailleurs sont confrontés entraînent t'ils des reconfigurations au sein des organismes HLM , des changements dans les relations nouées avec leurs partenaires et avec les locataires ? De quelles natures sont ils ?

**Questionnements, hypothèses et problématique**

Pour un bailleur social, la question de la mobilité résidentielle de ses locataires renvoie le plus souvent à des contraintes d'organisation pour concilier la pression croissante de son environnement (tension du marché, la pression de la demande, obligations réglementaires, contexte partenarial de plus en plus exigeant, traçabilité des mobilités,...) et les besoins de locataires de plus en plus captifs du parc social (baisse de la rotation, paupérisation du parc social, ...). Au cœur d'éventuelles difficultés, l'articulation des multiples activités de gestionnaire, de constructeur, d'aménageur ou de syndic, ainsi que les relations avec leurs partenaires, leurs prestataires et les locataires. Cela oblige les bailleurs sociaux à s'organiser pour contrôler et coordonner les différentes temporalités qui s'entrecroisent, se confondent ou parfois se décalent et génèrent des conflits en interne. Comment coordonner les mouvements que subissent les organismes Hlm, les oscillations permanentes sur des échelles temporelles entre le court et le long terme (entre la stratégie d'entreprise, les projets territoriaux et le quotidien avec les habitants), entre des temps d'équilibres et de changements (gestion locative, réhabilitation, démolition – reconstruction), entre l'anticipation et l'évaluation, entre le temps individuel et le temps collectif ?

En nous basant sur le modèle de l'analyse stratégique<sup>1</sup>, nous formulons l'hypothèse que le temps, les temporalités sont une source de pouvoir pour les acteurs d'un système. Nous pensons que les acteurs du logement social développent des stratégies pour transformer les différentes temporalités en « zones d'incertitudes » qu'ils auraient intérêt à entretenir et/ ou maîtriser pour assurer ou renforcer leur pouvoir dans l'organisation et le pouvoir de leur organisation. Cela nous amène à supposer que l'organisation de la mobilité résidentielle répond à un besoin stratégique des organismes HLM qui cherchent à maîtriser des « zones d'incertitudes » liées à leur environnement et à leurs activités de bailleur social : leur objectif serait de construire des savoirs faire, de mobiliser des compétences pour réussir à maîtriser et coordonner contraintes temporelles auxquels ils sont confrontés

Pour éviter des dyschronies<sup>2</sup>, les bailleurs chercheraient à organiser cette mobilité en articulant trois mouvements différents. Le premier serait d'organiser le parcours résidentiel des locataires, c'est-à-dire de l'anticiper, le suivre et l'évaluer en analysant leur rapport au temps, leurs trajectoires résidentielles (passées, actuelles, à venir) et en leur proposant une stratégie résidentielle à chaque étape de leur cycle de vie. Le second mouvement consisterait à organiser la mobilité résidentielle en coordination avec les autres activités d'un organisme Hlm, c'est-à-dire d'articuler une multitudes de temporalités parfois contradictoires ou en décalage qui coexistent au sein de l'organisation. Ainsi, la mise en œuvre de stratégies

---

<sup>1</sup> Michel Crozier, Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil 1977

<sup>2</sup> Norbert Alter, « Mouvement et dyschronies dans les organisations », *L'Année Sociologique*, n° 55 Vol. 1, 2004.

patrimoniales à long terme (CUS, PSP...) doit être concomitante avec l'engagement sur des projets urbains (PRU, réhabilitations) à moyen terme, avec les délais de construction d'une offre de logement adaptée (étude foncière, appel d'offre, mise en chantier, travaux, sécurisation, gestion des retards...), avec le fonctionnement de la gestion locative qui doit arbitrer entre la libération d'une offre de logement (préavis des locataires, délais des travaux de remise en état...) et l'urgence des besoins des locataires ou des demandeurs de logements. Enfin, dans un troisième mouvement les bailleurs cherchent à organiser la mobilité résidentielle sur un territoire, c'est-à-dire à la négocier avec leurs partenaires sur plusieurs échelles temporelles ( négociation à moyen terme dans le cadre de Plan Local de l'Habitat, négociation à court terme avec les réservataires pour les accords collectifs relatifs aux demandes prioritaires ou urgentes, etc....).

Ces mouvements inciteraient donc les bailleurs à modifier les pratiques et les repères temporels de leurs actions en multipliant les catégories de mobilités résidentielles en fonction de leurs temporalités (demandes urgentes, anciennes, à long terme, temporaires, prioritaires, à délai anormalement long...) et en organisant leur régulation en fonction de ces échelles temporelles via des instances internes ou partenariales (Commission d'Attribution de logement, commission sociale, instances ad hoc partenariales issues de la politique de la ville). Enfin, ils adapteraient les modalités d'accompagnement de la mobilité en développant des compétences « temporelles » des personnels de terrain et en temporalisant les instruments de gestion de ces mobilités (RIME, Livret Mobilité résidentielle, CUS, ...).

### **Le choix des terrains de recherches:**

Cette recherche sociologique s'appuie sur une enquête de terrain par entretien et par observation auprès d'acteurs en poste au sein d'organismes Hlm, de collectivités locales et d'associations de locataires situés en Ile de France, en Bretagne et en Rhône Alpes.

Nous avons choisi de concentrer nos recherches de terrain sur trois organismes dont nous avons fait l'hypothèse qu'ils connaissent une dynamique de changement, suite aux PRU et aux évolutions de métiers liés aux relogements, dans le cadre et suite à la mise en œuvre d'une démarche de mobilité résidentielle ou pour s'adapter à un contexte partenarial en mutation. Notre objectif est de comparer des situations contrastées en matière de relogement et de mobilité résidentielle entre organismes, entre territoires et entre acteurs d'un système. Le choix des terrains a été guidé par la possibilité d'analyser un lien entre les processus de relogement et de mobilité résidentielle au sein d'organismes qui présentaient des démarches plus ou moins avancées et une évolution de leurs métiers, des compétences et de la culture professionnelle.

## Communication de Cécile Laëron

Plus finement, notre choix s'est fait en fonction de critères tels que le contexte de marché et l'offre de logements, le statut, la taille et le territoire d'implantation de l'organisme, les expériences d'opérations de relogements, la variété des pratiques de relogements, des politiques de mobilité ainsi que l'existence de contextes partenariaux différents.

Au final, nous avons choisi trois organismes présentant les caractéristiques suivantes

- Un OPH en Bretagne de 7500 logements répartis sur un département, exerçant sur un marché « relativement » détendu et implanté dans une commune de plus de 20 000 habitants. Cet organisme dont le seul PRU s'est terminé en 2009 dispose d'un savoir faire historique en matière de mobilité résidentielle puisqu'il développe une mobilité résidentielle par produit depuis plus de 20 ans (vente, location accession, accession sociale) On notera une spécialisation organisationnelle de la gestion locative (entre l'accueil, l'attribution et la gestion des ménages du parc social) ainsi qu'un contexte partenarial assez difficile (notamment des conflits avec certaines associations de locataires et une politique de l'habitat peu développée au niveau de l'agglomération de rattachement).

- Une ESH francilienne de plus de 30 000 logements répartis sur plusieurs départements, évoluant sur un marché très tendu. Cet organisme appartient à un groupe d'envergure nationale représentant plus de 100 000 logements, qui a connu une évolution de son mode de gouvernance en 2004 avec la mise en place en 2004 d'un GIE pour mutualiser les moyens de supports des différentes entreprises du groupe.

Cette ESH fonctionne selon une logique de groupe avec une décentralisation territoriale importante et dispose d'une solide expérience en matière de relogements sur des sites décentralisés. Elle compte près de 9 PRU encore en cours (dont les premiers datent de 2003 – 2004) . Elle récemment investi le champs de la mobilité résidentielle en déterminant des locataires « cibles » (personnes âgées en sous occupation) et en réalisant une expérimentation sur un territoire en Ile de France afin d'amorcer un changement de culture pour les équipes. Elle évolue dans un contexte partenarial souvent difficile bien que très différenciés selon les contextes locaux rencontrés.

- Un OPH en Isère qui gère plus 11 000 logements répartis sur un département mais dont l'implantation territoriale est en majorité concentrée sur une agglomération de plus de 50 000 habitants. Cet organisme dispose d'une forte expérience en matière de relogement (avec une variété de pratiques MOUS, hors MOUS, Anru / Hors Anru...) dont il s'est inspiré pour développer des pratiques de mobilité résidentielle. Il dispose d'une organisation interne dédiée et d'une culture de la mobilité héritée des multiples opérations de relogement. Il développe une mobilité résidentielle territorialisée et partenariale et a récemment proposé des

innovations pour faire du locataire « un acteur » de son projet résidentiel (création d'une bourse d'échange de logement, mise en place d'une politique dédiée à la mobilité des personnes âgées). Le contexte partenarial est plutôt favorable avec un historique et un investissement très fort des acteurs depuis la mise en place de projets de politique de la ville (réurrences de pratiques inter bailleurs, interinstitutionnelles).

L'étude du changement dans ces trois organismes s'accompagne d'une démarche d'observation des pratiques institutionnelles et partenariales notamment lors de réunions publiques, de permanences relogements et d'instances de régulation ou de négociation telles que les commissions d'attribution de logement, les comités technique de mobilité résidentielle. Nous suivons également l'activité d'un groupe de réflexion inter bailleurs composé de chargés de relogement en Rhône Alpes. A mi parcours, notre échantillon compte une quarantaine d'entretiens et plus de trente situations d'observation, réalisés entre mars et octobre 2009. L'analyse de ces entretiens est en cours.

### **La démarche méthodologique :**

Cette thèse est réalisée dans le cadre d'une Convention CIFRE (Convention Industrielle de Formation à la Recherche en Entreprise) signée en juin 2008 entre Habitat et Territoires Conseil et le Lab'Urba. Durant trois ans, la doctorante partage son temps de travail entre ses activités de consultante en entreprise (HTC), les activités de laboratoires (Lab'Urba) et ses activités de recherche sur le terrain. Ce statut de doctorant - salarié permet d'avoir accès à de nombreuses situations d'entretiens et d'observation (participante ou directe) auprès d'acteurs du mouvement HLM et de leurs partenaires. Au niveau méthodologique, cette thèse, qui s'inscrit dans le courant de l'analyse de l'action organisée, s'appuie sur une démarche inductive et ascendante. Au sein des organismes Hlm, nous avons donc commencé notre enquête auprès de personnels appartenant au niveau opérationnel (chargé de relogement, chargé de clientèle, conseiller habitat, conseiller social) pour ensuite nous intéresser au niveau intermédiaire (le management de proximité, le management de projet et le management intermédiaire) pour enfin interroger le niveau directionnel (directeur général adjoint, directeur général, président).

Cette stratégie d'enquête avait pour objectif de découvrir les contraintes qui pèsent sur les acteurs, de comprendre les stratégies qu'ils développent et la réalité des jeux d'acteurs puis de s'interroger sur le sens du changement pour ces trois niveaux hiérarchiques. L'idée étant de mettre en lumière les mouvements parfois contradictoires qui mobilisent les collaborateurs au sein des organismes Hlm et de présenter un modèle d'analyse des jeux de pouvoir autour du temps.