

ST4 - Les politiques de réforme de l'Etat et des services publics :

**Une approche par les activités des « cadres intermédiaires » de
l'administration**

**Le « bon manager » et le « petit chef impulsif » : la gestion des équipes
de proximité à l'épreuve du management de la qualité**

**Bonnet Lucie
Doctorante GSPM-IMM, EHESS
bonnet.lucie@gmail.com**

Congrès AFSP Paris 2013

Cette communication entend aborder, de manière comparative, les modalités par lesquelles des réformes ont été portées au sein de deux organismes de logements sociaux. Ce sont deux organismes de droit privé, qui s'inscrivent dans la mise en œuvre des politiques du logement. Ils ont répondu de manière différente aux obligations réglementaires qui leur ont été imposées à un rythme soutenu depuis 2003. Celles-ci ont entraîné, selon les cas étudiés, des « projets d'organisation » devant mobiliser l'ensemble des salariés, allant d'une volonté de reprise en main de la gestion de proximité, jusqu'à un redéploiement des activités anticipant une refonte du statut de ces organismes et leur alignement sur les directives européennes sur les services. Situer l'analyse au niveau des agents intermédiaires de ces organismes, c'est d'une part comprendre comment des transformations, portées de l'extérieur, sont intégrées dans des « projets d'organisation » appelant à une participation de l'ensemble des salariés. C'est également comprendre comment des agents d'encadrement se mobilisent, au sein de ces organismes, dans l'introduction de dispositifs qui entendent porter des exigences d'efficacité accrue, mais aussi une reconnaissance de l'autonomie et de l'implication des agents dans l'exercice de leurs fonctions. Ces projets d'organisation ont été accompagnés de la mise en place d'outils de gestion de la qualité. Ils supposent une délimitation précise des fonctions imparties à chaque agent, pour le fonctionnement efficace d'un schéma fonctionnel étendu à l'échelle de l'organisation. Ils s'accompagnent de l'instauration d'un ensemble de repères formels, qui ont connu une extension sans précédent dans ces différentes organisations – fiches de poste détaillées, procédures, indicateurs de suivi- sur lesquels les agents doivent aligner leurs conduites. Ces dispositifs sont venus répondre à des exigences portées par les pouvoirs publics, enjoignant les organismes du logement social à rendre compte, sur la base d'indicateurs objectifs, de la qualité du service rendu aux locataires. Ces exigences s'inscrivent dans un contexte plus général de révision des formes de pilotage par l'État des organisations du logement social et de transformation de leur modèle économique. Toutefois, les dispositifs instaurés dans ces organisations ne constituent pas des instruments homogènes, introduits de l'extérieur dans les organismes étudiés. Une enquête de satisfaction réalisée tous les trois ans auprès des locataires a été rendue obligatoire, sans faire obligation à ces organismes de se doter de dispositifs internes de suivi et de contrôle de la qualité. Les organisations que nous avons étudiées se sont dotées de ces instruments pour s'approprier à ces exigences, tout en opérant une sélection parmi une gamme de dispositifs existants, en fonction de problématiques plus locales des réformes à engager au sein d'un organisme en particulier. Dans le cadre de cette communication, nous nous intéresserons exclusivement aux cadres intermédiaires devant se faire les relais de ces transformations auprès d'équipes de proximité. À partir du cadre théorique des régimes d'engagement¹, sur lequel nous reviendrons à l'issue de cette communication, nous envisagerons la manière dont ils interviennent en soutien à des révisions des formats d'action et de jugement qui structurent les organisations étudiées, mais aussi les tensions auxquelles ils sont ce faisant confrontés.

Remettre en ordre la gestion de la proximité

Dans le premier organisme étudié, la réorganisation engagée suppose de préciser les attributions de chaque agent et son rôle dans un schéma fonctionnel à l'échelle de l'organisation, allant du gardien d'immeuble au service technique du siège, en passant par une série de nouveaux échelons intermédiaires. Ce projet vient prendre en charge des questionnements, de la part de la direction, sur la maîtrise à assurer sur des entités jugées

¹ Thévenot L., 2006, *L'Action au pluriel : sociologie des régimes d'engagement*, La Découverte, Paris.

Congrès AFSP Paris 2013

hétérogènes et porteuses de certaines dérives - les équipes de proximité composées essentiellement de gardiens d'immeuble et les agences auxquelles ces équipes sont rattachées. Il accompagne aussi une refonte des relations de l'organisation avec ses prestataires techniques externes. La généralisation de marchés avec des entreprises sélectionnées par appel d'offre pour assurer des interventions techniques doit permettre des économies d'échelle et de nouvelles modalités de contrôle de ces prestataires, selon les engagements contractuels définis dans un cahier des charges. Le nouveau schéma organisationnel doit par conséquent aussi alimenter ce système de contrôle, chaque agent devant, à son niveau, l'alimenter. Cette reprise en main est ordonnée par une direction critique vis-à-vis des formes d'évaluation instaurées par les pouvoirs publics, jugées réductrices par rapport à leurs missions et ne tenant pas compte de leurs contextes d'intervention. Il n'en demeure pas moins qu'il apparaît incontournable de s'apprêter à ces évaluations, ne serait-ce que pour préserver le renom d'un organisme qui fut créé dans les années 1950, dans le prolongement des mobilisations en faveur des mal-logés.

Cette réorganisation s'est accompagnée d'un renforcement du personnel d'encadrement des agences. L'ancien « agent technique », supervisant l'entretien du parc de logements gérés par une agence, a été remplacé par un « responsable du pôle technique », exerçant une partie de fonctions assurées jusque-là au siège de l'organisme. Il est secondé par des « gestionnaires », appelés à valider les demandes d'interventions techniques des gardiens et dont ils attendent une remontée des informations pertinentes pour la gestion et pour le contrôle des prestataires techniques externes. Sur certains sites, ces « gestionnaires » sont appelés à composer avec un maillon supplémentaire - le « gardien responsable ». Pièce majeure de l'ancien dispositif, ce dernier assurait en plus de ses fonctions de gardien l'encadrement de petites équipes, composées essentiellement d'autres gardiens. Il coexiste désormais, non sans certaines tensions que nous aborderons plus loin, avec la nouvelle hiérarchie mise en place.

Ces nouveaux cadres intermédiaires - « responsable de pôle technique » et « gestionnaires » - ont été recrutés pour mettre en œuvre ce projet de réorganisation. Ils ont été recrutés en externe, et non par voie de promotion interne comme c'était le cas des anciens « agents techniques », sur la base de l'expérience qu'ils avaient acquise au sein d'autres organismes. De fait, les modalités des réorganisations engagées constituent pour eux le fonctionnement normal d'un organisme, le cadre dans lequel ils ont jusque-là exercé leurs fonctions.

Des formes de coordination dignes d'une organisation normale

Ces cadres intermédiaires ont dû faire face à une série de déconvenues. En premier lieu, ils déplorent l'absence de certains outils, tels que des tableaux de bords organisant le suivi des logements vacants ou des interventions engagées au niveau du parc géré par chaque agence. Ce n'est pas tant l'absence d'outils de suivi qui est pointée, que le fait qu'ils s'apparentent à des « usines à gaz » auxquelles il faut substituer des instruments plus simples, car normalisés. De fait, dans cet organisme, des outils de suivi avaient été constitués localement, soit par les « gardiens responsables », soit par l'agent technique. Ces outils peuvent en effet sembler compliqués à de nouveaux utilisateurs : ils n'ont pas été conçus pour être diffusés avec un mode d'emploi, qui permettrait à un non familier de se retrouver dans les arborescences de fichiers et les classifications utilisées. L'instauration d'outils plus conformes aux attentes de ces cadres intermédiaires et à la mise en ordre qu'ils doivent opérer tend à documenter un jugement sur l'incompétence gestionnaire d'anciens responsables. Leurs compétences techniques ou leur sens des priorités ne sont pas en cause, mais leur absence complète de souci du standard. Ces critiques sont portées par ces nouveaux cadres intermédiaires, selon

Congrès AFSP Paris 2013

qui « rien » n'est en place, mais aussi par des gardiens responsables ayant forgés ces outils, désormais déclarés obsolètes. Ils entendent faire reconnaître qu'ils avaient fait l'effort de mettre en place des outils, que personne ne leur auraient ni donnés, ni demandés. Aussi, ce défaut de standardisation tend à être unanimement constitué comme la négligence d'anciens dirigeants, en charge des questions techniques à la tête de l'organisation, ayant du « cœur », mais considérés comme « laxistes » sur ces aspects.

Ces anciens dirigeants étant partis à la retraite, nous ne les avons pas rencontrés. Ils faisaient toutefois partie d'un groupe relativement homogène ayant occupé les postes de direction au sein de cet organisme entre la fin des années 1960 et le début des années 1990. Anciens membres des mouvements de jeunesse catholique, syndicalistes proches des mouvements dits de « la deuxième gauche » et membres d'associations ayant pour objet la démocratie locale ou le logement des personnes défavorisées, il nous semble vraisemblable que ces anciens dirigeants ont valorisé, dans le droit fil de leurs engagements, une organisation « à la base » portée par des personnes impliquées, qui tend à n'être considérée qu'en tant que défaut d'homogénéité et de standardisation.

Les « gens dans l'embarras » comme dysfonctionnement

Ces cadres intermédiaires ont également du faire face à certaines déconvenues renvoyant cette fois aux conduites attendues des agents placés sous leurs responsabilités. Elles concernent en premier lieu les compétences de certains gardiens, perturbant le fonctionnement normal à instaurer. La responsable du pôle « technique » d'une des deux agences étudiées indique avoir été sidérée par l'absence de compétence de certains d'entre eux, tout en prenant soin de ne pas généraliser ce jugement. Par rapport à la manière dont elle conçoit son rôle et celui des gardiens, ce qu'elle a observé lors de son entrée en fonction l'a dans un premier temps déstabilisé. Lors de ses premières rencontres avec certains gardiens, leurs actions s'éloignaient tellement de ses attentes sur la manière d'effectuer un état des lieux ou d'enregistrer une réclamation qu'aucune faute ne put être clairement circonscrite. C'est alors un manquement à l'ensemble de ces attentes qui est pointé : la connaissance des actions à engager pour certaines tâches, le caractère obligatoire de ces actions, mais aussi l'attention minimale requise pour l'accueil d'un nouveau locataire ou la considération d'une demande d'intervention.

Après ce temps de découverte, elle indique avoir essayé de suivre différemment ces gardiens, en allant avec eux pour leur montrer pratiquement la teneur de l'exercice attendu. Toutefois, elle mit rapidement fin à cet effort. L'implication requise pour « porter à bout de bras » ces gardiens fut jugée incompatible avec ses autres missions, qui risquaient alors d'être négligées. Après s'être inquiétée auprès des ressources humaines des formations suivies par ces gardiens, le fait qu'ils en aient suivi de nombreuses conforte son repli. Le recrutement de « gens dans l'embarras, ou dans le caniveau » constitue pour elle une spécificité de l'organisme, constituée avant tout comme une perte d'efficacité. La présence de « profils » qui, « malgré des années d'expérience, continuent à être des non-professionnels » renvoie à un dysfonctionnement : les fonctions délimitées par cette nouvelle organisation « glissent » d'un échelon et l'architecture d'ensemble n'est plus assurée. Le gardien responsable, devant contrôler et assurer le suivi des gardiens, est amené à faire leur travail. Le gestionnaire fait celui du gardien responsable et, au niveau de l'agence, « tout est embouteillé ». Ayant la maîtrise des nouveaux recrutements, elle veille par conséquent à disposer désormais de personnes qualifiées, sur lesquelles elle peut compter.

Les critiques visent également les « gardiens responsables » présents sur certains des sites, le plus souvent en cas d'existence de loges dites « groupées », réunissant plusieurs gardiens dans un même local, se succédant pour les temps de permanence en loge. Par leur

Congrès AFSP Paris 2013

fonctionnement collectif, ces « loges groupées » seraient une source de dysfonctionnement. Chaque gardien doit s'occuper des locataires de son secteur. Quand un locataire vient dans les permanences organisées au sein de ces loges groupées, il ne sera pas nécessairement en contact avec son gardien, ce qui appelle une transmission entre gardiens. Ce fonctionnement collectif est également critiqué en ce qu'il permettrait à certains gardiens de se défaire de leurs responsabilités, sous le regard jugé trop conciliant de leurs responsables. Ces gardiens responsables sont critiqués pour leur incapacité à constituer de « vrais managers ». Ils se conduiraient comme de « petits chefs » impulsifs, toujours « derrière » leurs équipes, oscillant entre une bienveillance jugée parfois coupable et des « coups de gueule » qui font écart avec les qualités attendues du « vrai manager ». Ils seraient de plus peu disposés à faire fonctionner normalement le schéma hiérarchique et fonctionnel dans lequel ils sont désormais inscrits. Aussi, cette réorganisation s'effectue dans une tension qui est ici explicitée entre une forme de contrôle qui supposait un agencement hiérarchique de « chefs », ayant la responsabilité d'équipes qu'ils devaient suivre de manière rapprochée, et une autre où chacun doit se comporter et être traité comme un individu autonome dans la réalisation des fonctions qui lui sont imparties.

Borner l'engagement des gardiens

Les appréciations engagées ne se limitent pas à pointer un écart entre les capacités de certains gardiens et les compétences requises pour un bon fonctionnement. Les anecdotes convoquées par l'un de ces cadres intermédiaires pointent l'existence de gardiens qui « parlent mal » aux locataires ou qui ne manifestent aucune attention aux demandes qui leur sont adressées.

Au-delà de l'impolitesse ou du manque de diligence de quelques-uns, les cadres intermédiaires entendent plus généralement apporter des réponses aux tensions auxquelles sont confrontés ces agents de terrain. Redéfinir les fonctions qui incombent à chacun doit permettre de « recadrer » certains agents en limitant l'arbitraire de réponses variant selon la « tête du client » ou suivant le « sens du vent ». Cela doit également aider ces agents à tenir certaines limites avec les locataires. Le fait que les gardiens soient inscrits dans un côtoiement quasi quotidien avec ces derniers est associé à l'exercice de pressions, susceptibles de peser sur le discernement de ces agents, voire de les faire basculer hors des bornes fixées par l'organisation. Des gardiens achèteraient ainsi la paix avec leurs locataires en rejetant systématiquement sur d'autres la responsabilité de certains dysfonctionnements, ou en étant incapables de dire « non » à des locataires qui leur en imposent ou dont ils seraient trop proches. Ils devraient également s'abstenir envers ces locataires d'une trop grande familiarité susceptible d'être à l'origine d'« embrouilles » indémêlables, voire d'ouvrir sur la complicité d'agissements illicites. Cette reconnaissance des difficultés inhérentes au travail sur le « terrain » s'accompagne par conséquent d'une inquiétude sur le contrôle d'agents peu qualifiés, œuvrant dans les confins de l'organisation. La solution consisterait dès lors à les recadrer sur des fonctions clairement délimitées.

Ce diagnostic considère la variété des attentes dont ces gardiens peuvent être investis, sans les réduire à un plan à exécuter à la lettre ou à des règles à appliquer : réaliser de manière efficace les tâches qui leur sont prescrites, faire remonter des éléments jugés dignes d'attention, être « sympa » avec leurs locataires tout en prenant soin d'exclure toute forme d'arbitraire de leurs jugements. La réponse consiste à veiller à ce que ces agents tiennent un juste milieu, ce qui est présenté comme un bien pour l'organisation, mais aussi pour les gardiens : il faut qu'ils s'impliquent, mais pas trop. Des fonctions et des procédures clairement délimitées doivent permettre de marquer ce juste milieu à tenir et faire office de force de rappel. Si certains gardiens ont tendance à se défaire de leurs responsabilités et à

Congrès AFSP Paris 2013

ne se tenir pour responsable de rien, d'autres s'investissent dans un travail de terrain dont la difficulté doit être reconnue. Grâce à cette réorganisation, ces bons agents impliqués seraient soulagés du poids de leur implication.

Cette problématisation des difficultés auxquelles sont confrontés les agents de terrain tend à réduire les formes d'engagement avec lesquelles ces agents doivent composer ordinairement à des pressions qui s'exerceraient sur leur faculté de jugement. Or ces difficultés à tenir une « bonne distance » ne résident pas dans la propension de certains à en faire trop ou à céder trop facilement aux pressions. Elles sont avant tout le résultat des sollicitations auxquelles ils sont exposés. Le fait de rabattre les tensions auxquelles sont exposés les gardiens à leur capacité à résister aux pressions de locataires tend également à discréditer des critiques qu'ils portent à certaines des règles qu'ils ont désormais à appliquer de manière plus systématique. Les gardiens jugent pour la plupart injuste ou mesquin l'impératif dont ils doivent désormais se faire les relais, consistant à facturer systématiquement de petits travaux qui incombent réglementairement aux locataires. Certains s'indignent également de dispositifs actant leur incapacité à composer en personne avec des exigences de différentes natures, sans que leurs jugements ne soient *a priori* suspects d'arbitraire, de partialité, ou d'une bienveillance coupable envers des locataires devant être placés devant les engagements qui découlent normalement de leur statut de locataire.

Les équipes de proximité à l'épreuve de ces nouvelles formalités

Ces transformations sont vécues de manières distinctes selon les gardiens. Pour certains d'entre eux, la réorganisation ne change rien. C'est le cas d'un gardien qui, après avoir été formé au cours de ses premières années dans le métier au sein d'une petite équipe, a passé l'essentiel de sa carrière sur un site isolé par rapport aux autres implantations du bailleur. Embarrassé lorsqu'il s'agit de faire référence à l'appareillage de règles et de procédures sous lequel les gardiens doivent désormais placer leurs actions, il n'invoque pas ces sources devant faire autorité, mais ce qui est juste, et ajusté à une situation particulière : « Les règles, c'est la logique ». Partant, cela n'a selon lui rien de compliqué de suivre les « règles » ou d'expliquer à un locataire ce qui est logique et ce qui ne l'est pas. L'extension de cet appareillage formel ne change pas profondément ses habitudes. Il a toujours prêté attention aux problèmes d'entretien et, dans des contextes parfois tendus, il a été placé en situation de faire comprendre « la logique » de ce qu'il pouvait faire ou non auprès des locataires. Ayant, à l'exception de son premier poste, travaillé de manière isolée, à distance de l'agence et d'autres collègues, il estime avoir toujours dû s'accommoder de ses interlocuteurs successifs en agence, pour s'assurer que ses demandes étaient prises au sérieux ou pour trouver les moyens de les faire valoir sans s'exposer à des tensions ouvertes avec ses responsables. Au moins les nouveaux cadres passent-ils le voir sans doute plus régulièrement. Sa réputation de bon gardien, sur qui ses responsables pouvaient compter, avait jusque-là plutôt eu pour effet de le placer, puis de le maintenir, dans un relatif isolement.

Pour un autre gardien, devenu responsable d'une petite équipe de gardiens et dont la loge jouxte l'une des agences du bailleur, la réorganisation ne change rien non plus, mais il s'agit là d'une critique. Le renforcement du personnel en agence constitue selon lui une mauvaise priorité : plutôt que de recruter des cadres intermédiaires, il aurait fallu consacrer les efforts sur les sites où plus de « bras » étaient nécessaires. Le chaînage instauré avec la réorganisation est également selon lui source d'inefficacité. Dans l'objectif de procéder à un réalignement et à un contrôle des interventions des agents, toute demande d'intervention doit désormais être reçue par l'assistante technique, puis validée par le responsable du pôle technique ou, en son absence, par le gestionnaire habitat, que leurs fonctions appellent parfois à être difficilement joignables en agence. Ce chaînage hiérarchique est jugé encore plus

Congrès AFSP Paris 2013

pesant lorsqu'il s'agit non plus de faire valider des interventions relativement ordinaires, mais de « faire remonter » des problèmes qui appellent discussion. Avant, il allait les exposer soit au responsable d'agence, soit à l'agent technique, selon leur disponibilité ou la nature du problème soulevé. Il doit désormais en passer par ce chaînage, et attendre que le problème ait été transmis à ces différents niveaux, sans pouvoir s'assurer de la manière dont son importance est communiquée au cours de ces différentes médiations. Aussi, sa critique d'une absence d'efficacité ouvre sur une mise en opposition systématique des formes de coordination telles qu'elles existaient avant, et de ce que négligeraient les nouveaux formats institués. C'est ce qu'il pointe également en critiquant une réorganisation qui se serait limitée à redéfinir des secteurs d'intervention et à préciser des fonctions, sans considérer qui étaient les gardiens ainsi redéployés, ce qu'ils faisaient réellement, et s'ils étaient en mesure de répondre aux exigences associées à la redéfinition de leurs fonctions. Il décrit également des formes d'atteintes ressenties de manière plus personnelle. L'estime professionnelle qu'il retirait d'avoir le sentiment de « régler des problèmes » et de « trouver des solutions » est affectée par cette parcellisation des responsabilités et le caractère infantilisant de consignes jugées « ridicules » et blessantes lui indiquant, de manière standardisée, de faire ce qu'il estimait faire depuis toujours. Bien que critique vis-à-vis du projet de réorganisation engagé, ce gardien n'est pas en situation de conflit avec sa nouvelle hiérarchie. La bonne entente qui s'est progressivement instaurée avec les cadres intermédiaires atténue ce qui avait été ressenti comme des marques de mépris. Plus généralement, elle lui permet de pouvoir continuer à agir dans l'ensemble comme avant. En ce sens, la réorganisation constitue selon lui une occasion manquée, un gâchis de moyens et d'énergie qui auraient pu être mieux employés, mais il estime toutefois pouvoir s'en accommoder.

Ce n'est pas le cas d'un autre gardien, en conflit ouvert avec sa hiérarchie et qui a, depuis notre enquête, démissionné. Travaillant sur un des sites historiques de la société, et le plus important en termes de nombre de logements, ce « gardien responsable » concentre les critiques des nouveaux cadres recrutés en agence. Il illustre les défauts du mauvais « manager », oscillant envers son équipe entre une bienveillance coupable et des « coups de gueule » intempestifs, et négligeant les formes de suivi et de compte rendu réguliers sur un ensemble de points précis. Les gardiens sur ce site sont engagés pour certains dans une sorte de « grève du zèle ». Pour marquer leur mécontentement envers les consignes qui proviennent de leur direction, ils tentent de s'abstenir de faire ce qui n'entre pas explicitement dans leurs fonctions. Face à la redéfinition des fonctions qui se traduit par l'ajout de nouvelles tâches que les gardiens, sur ce site particulier, n'avaient pas à réaliser, ces gardiens s'estiment désormais fatigués, surchargés, appelés à courir à travers la cité, dans des conditions de travail pénibles, du fait d'une exposition permanente aux locataires et des spécificités de leur quartier d'intervention. Le gardien responsable de cette équipe n'est toutefois pas uniquement critiqué par ses nouveaux responsables comme étant le mauvais manager d'une équipe peu efficace et faisant preuve de mauvaise volonté, faisant valoir comme exorbitantes les tâches que d'autres, ailleurs, font normalement. Il est également qualifié de « beau parleur ». Il ne dénonce pas uniquement la méconnaissance des difficultés inhérentes au travail de gardien sur des sites identifiés comme difficiles, mais un changement d'orientation de l'organisme qui ne serait pas assumé comme tel. Il dénonce, à travers le projet de réorganisation, une réduction des missions de l'organisme aux « trucs classiques des bailleurs » et un reniement de ses « valeurs », qu'il s'agisse de l'attention à des communautés de travail où chacun puisse prendre sa place selon son « potentiel » ou d'une visée d'implication des locataires dans la gestion de leur cité. L'idée selon laquelle son travail se réduirait à traiter de manière efficace ce qu'il nomme les « doléances » des locataires heurte l'idée qu'il se fait de sa fonction et néglige une hiérarchisation de ce qui doit appeler son attention. Il admet toutefois en partie les critiques qui lui sont faites sur l'incompétence de son équipe et les problèmes rencontrés pour

Congrès AFSP Paris 2013

la « manager ». Dans la formation de cette équipe, certains locataires furent recrutés en tant que « correspondants d'immeubles » salariés pour la réalisation de tâches simples, avant de devenir gardiens. Il y aurait eu selon ce gardien responsable un peu trop d'« assistanat ». La redéfinition des fonctions des gardiens se traduit néanmoins selon lui par des exigences exorbitantes portées auprès de certains gardiens, d'une manière qu'il estime brutale. Certains des gardiens qui se retrouvent dans cette position ont des difficultés à assumer ces nouvelles responsabilités. Selon leur gardien responsable, certains font des « erreurs », ce qui a des effets sur les locataires dont les demandes ne sont pas traitées, mais aussi sur ces gardiens désormais placés en situation, selon les termes de leur gardien responsable, de « se faire lapider ». Il ne s'estime plus en mesure d'accompagner les gardiens rencontrant les plus fortes difficultés, étant pris par les nouvelles tâches qui lui incombent. Aussi, il retourne aux cadres intermédiaires recrutés en agence la critique qui lui est faite de se conduire comme des « petits chefs ». Au « petit chef » qui affirme son pouvoir en se montrant bienveillant ou en « gueulant » sur ses subalternes, il oppose une autre figure du « petit chef ». Lui aussi prend un plaisir personnel à exercer son pouvoir auprès de ses subalternes, en leur montrant cette fois de toute sa hauteur leur incompétence – « Moi je suis chef, en gros, toi t'es rien » – et en étant sourd à toute remise en cause des règles qu'il entend imposer pour faire « prendre le pli » à l'organisation.

La recherche d'une souplesse commerciale dans la modernisation de l'accueil

Le second organisme étudié a engagé une série de changements internes de manière à la fois relativement tardive par rapport à d'autres bailleurs, mais avec un rythme particulièrement soutenu depuis 2003. Des directions ont été scindées, des services ont été transférés, modifiant les équilibres entre directions. Des agences ont été fermées et des niveaux hiérarchiques intermédiaires ont été créés entre le siège et les agences. Cette remise à plat des fonctions, des métiers et des relations entre les différentes entités a été concomitante avec le projet de certification de la qualité de service rendu aux locataires. Ces réformes organisationnelles ont également été conçues de manière à anticiper une éventuelle privatisation du logement social. Elles ont conduit à distinguer, parmi les activités du bailleur, ce qui est susceptible ou non de relever d'une activité commerciale prise en charge par le marché et au développement de différentes filiales, parmi lesquelles l'une d'entre elles conservent la gestion des logements sociaux, tandis que d'autres filiales, constituées sous des statuts juridiques variés, accueillent les activités susceptibles à terme de se déployer sur un marché concurrentiel.

Cet organisme a répondu à l'obligation qui lui a été faite de rendre compte de la qualité de service rendu aux locataires par le développement d'une démarche de certification de la qualité, destinée à prendre en charge plus spécifiquement des problèmes de commercialisation des logements vacants sur certains sites. Plus généralement, la remise à plat des schémas organisationnels engagée au cours de cette démarche a accompagné une réorganisation des relations entre les différents services composant cette organisation et le statut de filiale au sein d'un groupe. Une direction de la clientèle a été créée, chapeautant désormais le fonctionnement des agences locales assurant la présence du bailleur sur ses différents sites. Ces agences appartenaient jusque-là à une direction particulièrement importante, regroupant les attributions, mais aussi le suivi des agences. Aussi, dans cet organisme, le « métier noble » n'est pas tant la maîtrise d'ouvrage et les activités de construction, que la gestion des attributions et les liens avec les agences, à travers des relations directes et régulières entre cette direction et les chefs d'agence. À partir de 2003, les relations avec les agences sont assurées dans une direction à part entière : la direction de la clientèle. Les liens entre les chefs

Congrès AFSP Paris 2013

d'agence et la direction s'effectuent désormais par la médiation du directeur de la clientèle. Ce dernier est particulièrement impliqué dans le parachèvement d'une architecture de procédures qui constitue pour lui le schéma d'action normal d'un organisme qui veut se doter des moyens d'une gestion efficace.

De nouveaux cadres ont été recrutés en externe. Il s'agit cette fois essentiellement des cadres dirigeants, à la tête de l'organisme et de ses différentes directions. Ils sont chargés de définir les nouvelles orientations et de les mettre en œuvre, ce qu'ils font là encore en référence à des principes et selon des modalités qu'ils ont développées dans d'autres organismes, et qu'ils accommodent à leurs nouvelles fonctions. Au niveau des cadres intermédiaires, ces restructurations ont généré une forte mobilité interne à l'organisme. Elles se sont traduites par un recentrage des métiers sur des niveaux de qualifications plus élevés qui ont pris le plus souvent la forme de promotions, pour ne pas augmenter la masse salariale de l'entreprise, voire la réduire au gré des départs en retraite. Des chefs d'agence se sont vu proposer des postes dans les nouvelles filiales constituées, ou dans les maillons intermédiaires institués entre le siège et les agences pour en assurer désormais le suivi. Ils ont été remplacés par leurs adjoints ou d'autres chefs d'agence.

Un projet devant permettre une « relation clientèle » réformée

À la différence de l'organisme précédent, cette réorganisation ne doit pas ordonner une reprise en main des équipes assurant la gestion de proximité. Elle doit au contraire permettre à la direction de se dégager de leur suivi rapproché. Les développements de l'organisme appellent l'implication en personne de ses dirigeants sur d'autres aspects. La création de niveaux intermédiaires doit désormais assurer ce suivi, selon les méthodes établies lors de la démarche de certification.

La composante proprement « industrielle » de ces transformations, à savoir l'écriture des actions et des coordinations entre agents sous la forme de procédures standardisées et la détermination de repères conventionnels en assurant le contrôle, est regardée avec ambivalence au sein de cet organisme. Hormis le directeur de la clientèle, parfois décrit par ses collègues comme cédant à la tentation du « grand horloger », les autres dirigeants ainsi que les cadres intermédiaires s'inquiètent de ce que cette mise en ordre pourrait venir bloquer, en renouant avec une « culture administrative » dont il faudrait au contraire se détacher. Le fait de « remettre de l'ordre » et d'aligner les différents agents sur des standards d'action homogènes est considéré comme utile, mais il s'agit plus fondamentalement de porter d'autres bienfaits, pour amener l'organisme à se doter d'une « relation clientèle » révisée.

La nouvelle direction entend marquer son adhésion à un héritage, publiquement revendiqué comme l'inscription dans une tradition associant « humanisme » et « innovation ». Cet organisme, fondé au début du XX^{ème} siècle par des familles d'industriels inspirés du catholicisme social, fut un des premiers constructeurs en France de cités-jardins. Celles-ci étaient organisées autour des équipements et de l'ingénierie sociale qui leur étaient associés : bains-douches, bibliothèque, salle des fêtes, foyer sans alcool destiné aux ouvriers, école ménagère, cours de puériculture et garde d'enfants ainsi que l'Église et l'administration locale de la cité. De cet héritage, il reste notamment une spécificité de ce bailleur et de son maillage territorial, dans lequel les agences sont situées au cœur des logements qu'elles gèrent, ce qui n'est pas le produit des préconisations des années 1980 selon lesquelles des organisations excessivement centralisées devaient se doter d'agence locales. Cet héritage se manifeste également à travers la présence encore sensible de ceux qui sont désignés comme les membres de l'« ancienne école », à savoir des dirigeants qui, à défaut d'être les descendants directs du fondateur de l'organisme, sont ceux des grandes familles d'une bourgeoisie locale associées à sa constitution. Leur présence se manifeste notamment à travers le Conseil de

Congrès AFSP Paris 2013

surveillance du groupe institué en 2003, d'où ils suivent les réformes engagées par les dirigeants actuels. Ces derniers, par opposition à leurs prédécesseurs, se définissent comme des êtres de projets, n'entendant pas nécessairement rester une fois qu'ils auront mené à bien le projet qui doit porter cet organisme dans la modernité. Aussi, en interne, à l'abri des regards de cette « ancienne école », c'est une critique de formes d'action jugées archaïques qui est portée, renvoyant alternativement aux conceptions morales qui lui sont associées et à celles engagées par des agents administratifs dans l'exercice de leurs fonctions. Il faut désormais aller à la rencontre des locataires, en mettant de côté des attitudes paternalistes et un « pathos » compatissant envers les « pauvres » et les « brebis égarées », mais aussi une « culture administrative » qui entrave une relation plus authentique. Tout cela participe d'un même ensemble lorsqu'il s'agit, le plus souvent de manière allusive, de faire référence à ce dans quoi l'organisme est empêtré et dont il doit se déprendre. Il faut donc réviser des attitudes qui déconsidèrent des locataires, jugés depuis les catégories morales de ceux qui disposent d'un pouvoir d'appréciation ou traités comme de simples numéros.

Corriger les attitudes d'agents trop rigides

Ces critiques appuient plus généralement la révision ou la création de différents dispositifs que nous n'aborderons pas dans le cadre de cette communication, que ce soit au niveau des attributions de logements, de la politique des loyers ou de la mise en forme de nouveaux services aux locataires. Elles supposent dans leur ensemble de saisir le locataire ou le demandeur d'un logement comme le porteur d'un projet ou d'une demande individuelle, dont il faut se rapprocher afin de lui communiquer, avec tact et de manière personnalisée, les options qui lui sont raisonnablement accessibles. Nous envisagerons par contre comment ces critiques sont portées par les responsables des agences que nous avons observées au sein de ce bailleur, pour informer un jugement sur les bonnes conduites attendues des secrétaires d'agence, à qui il incombe de manière privilégiée, dans ce second organisme, d'accueillir les locataires.

Ces chefs d'agence sont attentifs à l'accueil un peu rude de certaines d'entre elles, jugées trop rigides ou se formalisant à l'excès de l'attitude de certains locataires. Pour qualifier les conduites attendues de ces secrétaires, ils opposent les bienfaits d'une attitude « commerciale » aux effets d'une « culture bureaucratique ». Il ne s'agit pas, comme dans les politiques d'accueil au sein de bureaux de poste décrites par Yasmine Siblot², de transformer ces agents en vendeurs de prestations, devant avoir le « sens de l'accroche » et les bons « réflexes » pour proposer des produits. C'est un ethos plus libéral que marchand qu'il faut promouvoir, en vis-à-vis duquel se dessine le portrait de la secrétaire qui « a du mal » comme un être peu dégourdi et un peu étroit d'esprit. Quand elles ont un problème en n'arrivant pas à joindre l'interlocuteur adéquat pour certaines interventions, ces secrétaires devraient oser appeler le responsable direct de ces agents, pour voir directement avec eux comment trouver une solution. Leur « culture bureaucratique » et le respect de la hiérarchie qui lui est associé les en empêcheraient. Ces secrétaires devraient également avoir de manière systématique des attentions envers des locataires, en s'inquiétant auprès d'eux de savoir si « tout s'est bien passé » à l'issue d'une intervention, et se montrer disponibles envers leurs sollicitations, sans se formaliser de leurs manières. Ces secrétaires auraient tendance à s'arrêter à des questions de principes, là où il n'y a que des gens à accueillir et des demandes à traiter.

² Siblot Y., 2006, *Faire valoir ses droits au quotidien. Les Services publics dans les quartiers populaires*, Presses de la fondation de Sciences-Po, coll. « Sociétés en mouvement », Paris.

Congrès AFSP Paris 2013

Considérer les engagements pratiques des agents placés sous sa responsabilité

Ces chefs d'agence, prompts si on les questionne à documenter ces attitudes qu'il convient de réviser, sont toutefois, dans cet organisme, directement appelés à considérer ce que requiert la disponibilité attendue des secrétaires, sans la rabattre sur leur propension individuelle à travailler de manière efficace, sans se formaliser. Les secrétaires sont situées dans une pièce qui ouvre sur les bureaux des autres agents, et au cœur des cheminements que doivent faire leurs collègues pour vaquer à leurs activités. C'est donc très naturellement que les autres membres de l'agence vont éventuellement être mobilisés, ou monter d'eux-mêmes au créneau³. Si le chef d'agence tente le plus souvent de se tenir un peu en retrait dans son bureau, les autres membres de l'agence – son adjoint quand il y en a un, ou les « agents de clientèle », anciennement « agents de proximité » - participent ainsi très ordinairement à l'activité de ces secrétaires.

Ces chefs d'agence sont ainsi amenés à considérer en quoi ce qu'apportent les locataires au sein de ces agences fait écart avec le format d'une demande bien constituée, qu'il n'y aurait plus qu'à traiter, et ce qui est requis pour mettre les préoccupations diverses qui sont exposées au format d'une demande susceptible d'être transférée et prise en charge efficacement par un service. Ils doivent considérer ce qu'une action « normale », telle que celle que décrivent les procédures, peut éventuellement avoir d'exigeant pour certaines personnes et la variété de ce qui est susceptible de leur faire obstacle. Le fait d'être accueillant et de se montrer disponible envers les locataires ne peut alors se réduire à des égards à avoir envers des locataires, qui auraient pour attente essentielle de ne pas être traité comme des « dossiers ». Aussi, au sein de ces agences, le fait d'être accueillant envers les locataires n'est pas seulement la bonne attitude à avoir en général, et auprès de locataires qui dérogent à certaines attentes en particulier. Il est également reconnu comme un effort, que les agents se répartissent au cours de la journée, en permettant qu'une secrétaire profite d'un moment plus calme pour se soustraire à l'exposition du guichet et faire son travail administratif dans un bureau. C'est également la fatigue, voire l'humeur d'un agent qui est repérée, et qui incite à prendre le relais sur le moment, ou à commenter après coup des moments de flottement ou de ras-le-bol. Dans des situations de travail où les secrétaires doivent souvent gérer en même temps un ensemble d'actions, les motifs qu'elles invoquent pour expliquer pourquoi elles se montrent plus ou moins accueillantes peuvent être rapportés aux attentes configurées par l'espace d'interaction : dans un lieu fonctionnel, celui qui vient sans motif consistant ou qui « déballe » ses histoires peut être malvenu, de même que celui qui « débarque » et déroge aux rituels de civilité attendus. Ces jugements des agents sur les situations qui méritent cet effort sont sans aucun doute portés par des dispositions personnelles. Un agent peut s'estimer choqué par certaines conduites, tandis qu'un autre ne s'en formalisera pas. Cependant, cette activité de jugement est également portée de manière collective. Elle est nourrie par de petits commentaires sur ce qui vient de se passer, qui font en quelque sorte jurisprudence. Cette activité collective de jugement vient ainsi « donner le ton » et, dans le cas des deux agences observées dans cet organisme, porter très concrètement une exigence d'attention aux préoccupations diverses exposées par les locataires. Outre les formes de révision douce des

³ Comme l'ont décrit des travaux portant sur les formes de collaboration engagées dans des espaces de travail, et notamment ceux d'Isaac Joseph, décrivant le travail d'équipe au sein d'un poste de commande du RER. Il analyse ainsi des situations de coprésence, dans lesquelles des agents exercent une vigilance périphérique sur leur environnement, qui leur permet de repérer « où en est » l'un de leurs collègues et, éventuellement, de « monter au créneau ». Cette attention périphérique soutient des processus d'ajustement qui mettent en évidence les obligations implicites qui font tenir un collectif de travail et qui soutiennent concrètement des formes d'entraides (Joseph I., 1994, « Attention distribuée, attention focalisée : les protocoles de la coopération au PCC de la ligne A du RER », *Sociologie du Travail*, 36 (4), p. 563-585).

Congrès AFSP Paris 2013

conduites qu'elle permet, cette activité collective amène également les chefs d'agence à se « formaliser » et à avoir des jugements « normatifs ». À l'issue d'une altercation avec une secrétaire, un locataire mécontent d'avoir à payer pour une prestation qui ne lui avait jamais jusque-là été facturée est allé faire un « scandale » au siège de l'organisme. Juste après son départ, l'une des secrétaires sort le classeur de procédures. Elles sont rassurées : la procédure avait changé, mais elle a bien appliqué la dernière version. Le fait que le responsable clientèle au siège consente à un « geste commercial » envers ce locataire venu faire scandale suscite leur indignation, mais aussi celle du chef d'agence.

Cette implication dans l'activité ordinaire des agents placés sous sa responsabilité amène également le chef d'agence à envisager la charge que représente pour ces secrétaires, non pas tant les procédures sous lesquelles elles doivent placer leurs actions, que leur fréquente révision. La secrétaire qui, lorsque le chef d'agence expose au sociologue la nécessité d'être accueillant envers les locataires, pointe d'un regard désabusé son classeur de procédures, indique très nettement ce à quoi elle doit consacrer son attention. Elle n'explicite pas sa critique, mais prend appui sur ce que ce chef d'agence a du nécessairement considérer. Le développement, au sein de ces organisations, de services dont la raison d'être est une révision constante d'un ensemble de formalités organisant la description et le suivi des actions, mobilise en effet fortement l'attention de ces secrétaires, en les obligeant à s'inquiéter de la conformité de ce qu'elles font à des conventions constamment révisées. Ces révisions constantes minent des appuis sur des routines qui, plutôt qu'elles ne figent les agents dans des formes d'action et de jugement préétablies, sont les conditions nécessaires pour qu'ils puissent consacrer leur attention à d'autres aspects que la conformité de leurs énoncés ou de leurs actions à un ensemble de règles et de procédures formelles.

La critique d'une déconnexion du « terrain »

Cette prise en charge par les chefs d'agence de problèmes extrêmement localisés a des incidences sur la manière dont ils sont communiqués à des niveaux hiérarchiques plus élevés. Les chefs d'agence dans leur ensemble critiquent leur éloignement de la direction, et l'incapacité de la direction de la clientèle par laquelle ils doivent désormais passer à faire remonter les « problèmes de terrain ». Leur opposition à ces transformations est interprétée par le responsable de cette nouvelle direction comme une réaction normale de personnes attachées au pouvoir et au statut qu'elles avaient dans l'ancienne direction.

Les chefs des deux agences étudiées s'inquiètent, au cours des réorganisations engagées dans cet organisme, d'un relatif éloignement du « terrain ». La responsable de l'une de ces agences me communique cette inquiétude en soulignant à plusieurs reprises ce qui fait selon elle son attachement à son métier. Au-delà d'une inscription de l'agence dans la vie associative, elle se dit attachée au fait de pouvoir parcourir régulièrement un site sur lequel les logements gérés par le bailleur se trouvent réunis dans un rayon de six cents mètres. Cette femme, arrivée dans le secteur du logement social « par hasard » après avoir été institutrice, entend faire valoir l'importance d'un rôle « social » sur un site considéré comme relativement tranquille. Elle exprime dès lors le sentiment que, sous une apparente continuité des valeurs de l'organisme, est méconnue une capacité à se préoccuper et à s'impliquer dans un environnement local, qui trouvait auparavant plus d'écho.

Le responsable de l'autre agence observée au sein de ce bailleur critique quant à lui une déconnexion de l'organisme des « problèmes de terrain ». Il ne vise pas la direction de l'organisme. Selon lui, quand des problèmes lui ont été exposés, elle a su en prendre la mesure et lui donner les moyens d'agir. Il est en revanche virulent contre les nouveaux échelons instaurés entre cette direction et les agences, désormais chapeautées par la direction clientèle au sein de l'organisme. S'il trouve normal que chacun s'aligne sur des procédures

Congrès AFSP Paris 2013

homogènes, il critique des transformations qui auraient pour résultat de « compliquer ce qui ne l'était pas ». Il énumère ainsi les tâches réalisées en agence, leur nombre, en leur ajoutant un coefficient multiplicateur liés aux spécificités du site : pour une intervention technique nécessitant normalement un rendez-vous, il en faudrait quatre sur ce site ; chaque courrier adressé au locataire se traduirait par une visite de ces locataires en agence. Il inscrit donc sa critique dans un ordre fonctionnel, mettant en avant la spécificité d'un contexte pour réaliser des actions normales, définies au niveau de l'ensemble de l'organisation. Ce chef d'agence, qui a également des responsabilités syndicales, porte également une critique de la méconnaissance de la charge de travail reposant sur lui et les agents qui travaillent à ses côtés. Il fait valoir une usure spécifique qui serait liée aux interventions en zones urbaines sensibles (ZUS) et préconise de faire tourner les agents travaillant dans ces conditions, pour éviter qu'ils ne s'épuisent. Dans les réorganisations en cours, il a accepté d'être responsable pour cinq ans de cette agence. Il rejoindra ensuite une des filiales créées au sein du groupe, pour s'occuper de questions relatives à l'accession à la propriété, le passage en tant que directeur d'agence sur un site classé en ZUS constituant pour lui une parenthèse dans un parcours professionnel initié vingt ans auparavant chez le même bailleur. Il tient également à souligner l'importance qu'il faut accorder à un ancrage dans le « quartier », et aux liens à maintenir avec un tissu associatif relativement dense, tout en indiquant que c'est un aspect qu'il a personnellement négligé. Il estime vain de s'impliquer dans l'entretien de ces relations, dans la mesure où il ne restera qu'une période relativement limitée sur ce site. Par ailleurs, il s'agit peut-être de ce qu'il sait « le moins bien faire » et il se repose pour cela sur son adjoint, présent depuis vingt ans sur le quartier. Il le présente comme un véritable « pilier », sur lequel il peut s'appuyer. Par différence avec lui, il semblerait insensible à l'usure qu'il y aurait à travailler en ZUS et capable de maintenir dans la durée le plaisir qu'il aurait à y exercer.

Conclusion

Pour caractériser davantage cette position « intermédiaire », nous pouvons faire référence à la manière dont elle fut envisagée pour forger la notion de « profession intermédiaire » dans la nomenclature des catégories socioprofessionnelles. Cette caractérisation renvoyait aussi bien à une position moyenne occupée par des agents selon des critères ordonnant la stratification des salariés, mais aussi à une position d'intermédiaire, occupée par des agents devant mettre en œuvre des décisions prises à un autre niveau. Elle vise des occupations supposant « d'opérer des mises en ordre, de rendre des décisions exécutoires, et donc de gérer les tensions sociales propres à cette exécution⁴ ». Les cadres intermédiaires que nous avons étudiés se font les relais de « projets d'organisation » relativement distincts, définis par les directions de ces organismes, consistant dans un cas à ordonner une reprise en main des équipes de proximité et, dans l'autre, à apprêter un organisme à une épreuve de marché. Toutefois ces cadres intermédiaires ne sont pas seulement les relais de ces « projets d'organisation », mais d'un ensemble d'instruments importés pour les mettre en œuvre. Aussi, dans les deux cas étudiés, on assiste à l'émergence de nouveaux cadres intermédiaires, positionnés désormais sur le pilotage de ces nouvelles formes de suivi et de contrôle de la gestion, soit par le recrutement en externe, soit par des promotions internes.

Ces cadres intermédiaires sont disposés de manière privilégiée sur certains formats d'action et de jugement, à savoir l'engagement dans un régime d'action en plan⁵ – ou « action

⁴ Desrosières A, Thévenot L., 2000 (1988), *Les catégories socioprofessionnelles*, La Découverte, coll. « Repères », p. 75.

⁵ Thévenot L., 1995, « L'action en plan », *Sociologie du travail*, vol. XXXVII, n° 3, p. 411-434.

Congrès AFSP Paris 2013

normale ». Celui-ci s'énonce sur le mode de l'intentionnalité, dans le rapport d'un objectif poursuivi et de ce qui est disposé pour y parvenir. La personne s'y engage comme un être doté d'intentions et s'appuie dans la réalisation de ses actions sur un monde d'objets, saisis dans leur fonctionnalité. Ces cadres intermédiaires sont néanmoins amenés à considérer le travail réalisé par des agents placés sous leur responsabilité, ayant à traiter des sollicitations qui font notablement écart avec les demandes bien formatées de locataires telles qu'elles sont définies pour être traitées dans des formats standardisés.

Ces agents portent également activement une forme de démocratisation de leurs organisations, qui prend toutefois une tournure fort libérale. De manière congruente avec les formats d'action sur lesquels ils sont disposés, il faut reconnaître en chaque locataire l'autonomie d'un porteur de projet individuel⁶. Il faut l'accueillir avec les égards dus à des individus dont les demandes sont également crédibles et respectables, pour leur garantir à tous un traitement efficace. Il faut également avoir du tact dans l'expression des refus, pour faire connaître à ces individus les règles qui bornent la prise en compte de leurs désirs ou de leurs volontés. Ce format de reconnaissance tend à tenir pour suspectes d'autres formes d'implication des agents, convoquant l'expression de ce qui est juste ou injuste, ou dérogeant avec les formes de civilités impersonnelle attendues, pour documenter leur propension à s'emporter, à être trop familier ou à faire preuve de partialité. Ces formes de disqualification des manières d'être et de faire de leurs subordonnés peuvent être rapportées à des écarts de positions sociales entre ces cadres intermédiaires, dont la compétence est certifiée par des diplômes autant que par l'expérience, et qui se réclament d'une mission sociale dans l'exercice de leur métier. Mais elles sont aussi à rapporter aux formes d'engagement sur lesquelles sont disposés ces agents. Prenant appui sur des cibles critiques bien constituées – les conceptions morales d'une « ancienne école » paternaliste, le « bon cœur » d'anciens dirigeants un peu « laxistes », ou les conduites d'agents administratifs un peu « rudes » – cette forme de reconnaissance porte également une révision des formes d'autorité instituées dans ces organisations : de personnes investies d'autorité du fait de leurs fonctions, cette autorité est investie dans un ensemble de repères conventionnels devant fonder les jugements. Ces révisions donnent lieu en cas de conflit aux dénonciations croisées d'individus attachés à leurs pouvoirs : des chefs trouvant des gratifications dans l'exercice d'un pouvoir exercé en personne, ou de nouveaux managers, sourds à toute remise en cause de règles et des procédures qu'ils entendent appliquer.

⁶ Thévenot L., 2007, « Reconnaissances : avec Paul Ricoeur et Axel Honneth », in Caillé A. dir., *La quête de reconnaissance. Nouveau phénomène social total*, Édition la découverte, coll. « textes à l'appui / bibliothèque du mauss », Paris, p. 269-283.