

Habitat & Territoires Conseil : un accompagnement spécialisé au service des acteurs de la ville, de l'habitat et du tertiaire

# La stratégie d'entreprise

Les notes d'htc



# Sommaire

## **De l'opportunité d'une nouvelle forme de projet stratégique d'entreprise ..... 4**

La diversité des attentes de la société vis-à-vis du logement social.....4

Un équilibre économique incertain.....4

Un environnement institutionnel et un cadre d'intervention en pleine évolution.....5

Des équipes qui composent avec les évolutions en cours...5

Des organisations et des métiers qui tentent de s'ajuster.....6

La complexification des champs d'intervention.....7

L'entreprise : un système ouvert au carrefour de logiques parfois opposées.....7

## **Quels modes d'élaboration et de contenu pour une stratégie renouvelée ..... 12**

Sur quels principes fonder et piloter une stratégie d'entreprise.....12

Les valeurs et le sens.....12

Le leadership et le management.....13

Les métiers.....13

Le développement des capacités à faire des équipes.....14

Quelles modalités d'élaboration et de conduite privilégier ?....15

## **Un positionnement renouvelé, un projet mobilisateur pour l'encadrement et les équipes : une stratégie d'entreprise .... 9**

Une stratégie déduite plus que construite.....9

Une stratégie qui ose.....10

Une stratégie qui offre du sens et renforce l'appartenance....10

## UNE NOUVELLE APPROCHE DU PROJET STRATEGIQUE D'ENTREPRISE POUR UNE GOUVERNANCE RENOUELEE

Le présent document constitue une synthèse des réflexions menées par Habitat & Territoires Conseil dans le cadre des démarches de stratégie d'entreprise réalisées ces derniers mois.

Au cours de ces missions, nous avons pu constater une certaine hésitation des acteurs, confrontés à la multiplicité des enjeux et aux profondes mutations en cours du secteur d'activité, et le besoin de «réassurance» voire de «refondation» évoqué par les équipes.

Après avoir accompagné les évolutions structurelles des entreprises HLM, fortement marquées par des questions de transformation de leur organisation et des procédures de travail, les questions du positionnement, de responsabilité vis-à-vis de la société, du sens de l'action et du management nous apparaissent constituer le cœur des évolutions à conduire

dans les prochaines années.

Une nouvelle approche du projet stratégique d'entreprise nous semble devoir être proposée pour redonner des perspectives et fixer des lignes de conduite pour une gouvernance renouvelée dans un contexte caractérisé durablement par son instabilité et sa sensibilité aux aléas de la société.

# Chapitre 1

## DE L'OPPORTUNITE D'UNE NOUVELLE FORME DE PROJET STRATEGIQUE D'ENTREPRISE

Plusieurs phénomènes motivent la nécessité de reposer les fondements du développement de l'entreprise HLM.

### 1 La diversité des attentes de la société vis-à-vis du logement social

Les attentes de la société vis-à-vis du logement social se caractérisent, à des degrés divers selon le contexte local, par un enchevêtrement de demandes économiques et sociales, une multiplicité d'interpellations et des objectifs parfois contradictoires,...

Une approche unique est difficile compte tenu du périmètre mouvant. Plusieurs dimensions cependant sont à prendre en compte :

- **La production d'une offre numériquement importante et diversifiée de logements** qui doivent répondre à la variété des situations des habitants et à leur évolution tout au long de leur parcours de vie ;
- **La réponse au droit au logement des populations les plus fragiles** que ce soit en termes d'offre de produits / logements adaptés ou de services, tout en préservant une certaine mixité de l'occupation ;
- **L'adaptation du patrimoine aux enjeux environnementaux et sociétaux** avec une obligation d'en maîtriser les effets sur les charges locatives supportées par les locataires ;
- **Le renouvellement des quartiers denses d'habitat social et la**

**proposition d'une offre de service** qui permettent de développer un cadre de vie agréable pour les personnes dans leur quotidien ;

- **L'exigence de qualité de services** apportée aux personnes logées sur les dimensions du service de base mais aussi sur des dimensions complémentaires en l'ajustant aux besoins et moyens diversifiés des personnes ;

- **Une exigence de transparence et de performance** dans le fonctionnement individuel et collectif des organismes HLM, un besoin de lisibilité et de repères quant au positionnement et à l'organisation même du secteur HLM.

### 2 Un équilibre économique incertain

Les organismes doivent pour partie inventer des réponses à ces attentes dans un cadre économique lui-même contraint au niveau des ressources accessibles :

- **La paupérisation des populations logées**, dans un contexte de pression sur le pouvoir d'achat, accroît la tension sur l'équilibre du budget des familles et sur le paiement de la quittance ;
- **Les modes traditionnels de financement de l'action** sont interrogés et les besoins à financer nécessitent l'organisation et la recherche de montages diversifiés. Les dépenses augmentent du fait :
- D'un contexte de hausse des

« Les missions de l'organisme s'inscrivent dans un contexte institutionnel profondément modifié »

coûts : hausse du coût de la construction et des travaux induits ; crises structurelle et conjoncturelle de l'énergie et des matières premières avec des prix des énergies fluctuant fortement ; demande de plus en plus forte en matériaux qui engendre une forte croissance des prix ;

- De l'impact des différentes exigences réglementaires sur le volet technique : diagnostics techniques, remise à niveau des ascenseurs, obligations légales du Grenelle Environnement,...
- D'un niveau d'exigence accru des locataires (service, entretien, réactivité,...).

### 3 Un environnement institutionnel et un cadre d'intervention en pleine évolution

Les missions de l'organisme s'inscrivent dans un contexte institutionnel profondément modifié par :

- **Le développement du rôle des collectivités territoriales** dans le cadre de la territorialisation des politiques de l'habitat et des dispositifs de financement ;
- **L'évolution des attentes et des impositions de l'état** formalisées au travers du Contrat d'Utilité Sociale, de la DALO, de la mesure de la performance,...
- **L'apparition et le développement d'une nouvelle concurrence**, issue du secteur privé qui se positionne sur la production et se prépare sur l'offre de service,
- **Le rôle accru des associations**

dans la mise en œuvre du droit au logement et dans l'offre de services aux personnes,...

Au plan de l'organisation du tissu des organismes, le logement social est en phase de restructuration : réajustement des actionnariats, développement de différentes formes de regroupements, création d'outils communs ou de partage en réseau (de la commande groupée ponctuelle à la fusion / absorption) pour atteindre une taille dite critique et un niveau de performance nécessaire à la pérennisation de l'activité. Cette évolution est constamment appelée par les pouvoirs publics ou différents travaux tels que ceux de la commission Attali avec la disparition souhaitée des petites structures jugées fragiles et peu pertinentes au bénéfice de structures plus solides gages de capacité d'intégration, de compétence renforcée et d'optimisation de moyens.

### 4 Des équipes qui composent avec les évolutions en cours

Si globalement de nos missions ressort de manière récurrente un attachement important au métier, on note également une plus grande pluralité des parcours et des identités professionnelles qui dessinent des modes multiples d'engagements dans le travail et des réactions diverses aux mutations en cours.

Les référentiels d'origine sont plus diversifiés, les identités professionnelles moins

« La nécessité de conduire les changements, d'assurer la relation aux acteurs du territoire et de piloter les performances du quotidien mettent la fonction management au coeur des évolutions »

monolithiques, et les dirigeants ont à composer avec des contextes internes où cohabitent des formes multiples d'attachement et d'engagement dans le travail entre d'un côté positions de retrait, d'isolement, de repli et de l'autre, positions d'ouverture, de dynamisme, entre attachement aux seules conditions de travail et recherche de parcours professionnels épanouissants et enrichissants permettant la réalisation de soi, entre demande de sécurité et règles formelles et attente d'autonomie, de prise de risque et d'initiative.

Ainsi, si de nouveaux équilibres se construisent à la fois dans les valeurs mises en avant et dans la répartition des pouvoirs de décision, ces recompositions ne se font pas sans inquiétudes et ne sont pas toujours mises en débat pour composer des réponses qui tiennent compte des contextes et des histoires (« le passé se relit et se réinterprète mais il ne s'ignore pas » Paul Ricoeur ).

Une demande d'explicitation et de clarification des objectifs, du sens, et des missions, de référentiel collectif partagé, de boussole, est souvent sous-jacente dans les entretiens que nous menons.

## 5 Des organisations et des métiers qui tentent de s'ajuster

De nombreuses évolutions ont modifié les organisations. Sans développer l'ensemble des évolutions en cours au sein des organisations HLM, l'importance

des investissements engagés sur la question du service et de l'organisation des équipes en proximité a marqué les organismes depuis 20 ans. Là encore, dans beaucoup d'endroits ces évolutions restent en suspens comme inachevées autour de plusieurs questions.

**Celle du pouvoir et de la délégation :** la recherche des niveaux pertinents de délégation oscille entre la nécessité d'un ancrage territorial fort lié au contexte d'intervention et au poids grandissant des collectivités territoriales et le souci de maintenir une cohérence de l'ensemble dans le même temps où les lieux de décisions s'éloignent du terrain du fait des mouvements d'actionnariat ou de regroupements. De même, l'équilibre entre capacité d'autonomie, d'initiatives et d'innovations ordinaires et contrôle de l'organisation (normes, procédures, fonctions,...) n'est pas abouti.

**Celle du management :** la nécessité à la fois de conduire les changements nécessaires, d'assurer la relation aux acteurs du territoire dans un cadre de crédibilité et de légitimité et de piloter les performances du quotidien (propreté du cadre de vie, relations de services avec les habitants, maîtrise des résultats économiques,...) mettent la fonction management et son organisation au coeur des évolutions à conduire. Pour ce faire, cette fonction a besoin de disposer elle aussi de cadre d'orientation et de principes d'action partagés.

## 6 La complexification des champs d'intervention

Manager et gouverner ont depuis toujours été des arts patients, subtils et fragiles. L'environnement dans lequel doivent aujourd'hui être assurées ces fonctions ne simplifie guère la tâche des équipes dirigeantes en place.

Le complexe est à l'œuvre et ce sur l'ensemble des dimensions couvertes par les organismes de logement social :

- Les technicités évoluent de plus en plus vite que ce soit sur les modes de production ou sur les outils de gestion,
- Un environnement réglementaire dont la fâcheuse tendance à se sédimenter ne facilite guère sa compréhension opérationnelle,
- Des échelles territoriales et leur gouvernance (de la résidence au monde) qui s'imbriquent de plus en plus étroitement au point de voir poindre dans des activités quotidiennes de l'organisme les impacts directs de la mondialisation et de l'eupéanisation (coûts de l'énergie et des matières premières, financement du logement social,...),
- Des cycles d'évolution qui se raccourcissent et interrogent régulièrement les choix les plus récents.

## 7 L'entreprise, un système ouvert au carrefour de logiques parfois opposées

Le périmètre de l'entreprise HLM tel qu'il a pu exister est fortement interrogé. L'entreprise ne peut

décemment plus être considérée comme un acteur aux frontières claires et négliger les influences externes comme les jeux d'acteurs internes. Elle est davantage à considérer comme un système ouvert complexe et comme le lieu de coalitions ou de confrontations des parties prenantes qui la composent ou l'environnent (clients, partenaires, usagers, personnels, experts,...).

Ce système ouvert négocie quotidiennement entre des mondes disjoints et que souvent tout oppose :

- Logique de rentabilité à court terme et logique d'innovation et de coût global,
- Logique de reconduction de schémas rodés contre logique de création et d'expérimentation,
- Logique participative contre logique d'efficacité court terme,
- Logique d'adaptation contre logique de préservation des acquis.

**L'ensemble de ces éléments d'environnement conduit assez logiquement les organismes à vouloir se doter de stratégies à moyen et long termes. Pour autant, notre expérience en élaboration et accompagnement de ces démarches nous amène aujourd'hui à faire évoluer nos modalités d'intervention. En effet, dans un contexte de forte mobilité du cadre de l'exercice de l'activité la seule planification stratégique ne suffit plus, et ce pour plusieurs raisons : si elle permet de répondre**

« La stratégie d'entreprise est le socle d'une gouvernance et d'un management permettant aux organismes de se positionner, aux conseils d'administration et aux équipes de direction de se doter d'outils assurant une continuité de leur mandat...»

à l'organisation d'équipes confrontées à la complexification des modes de faire, elle nous semble de plus en plus inopérante face à des changements rapides, structurels et multiples.

Il arrive trop souvent que les axes stratégiques définis deviennent caduques avant la fin même de l'élaboration du projet stratégique, au risque de donner l'impression que «la montagne a accouché d'une souris».

Par ailleurs, l'organisation méthodique de la stratégie est confrontée à des résistances nouvelles au sein des équipes. Echaudée pour la plupart par les premiers projets d'entreprise les équipes évoquent très souvent une incompréhension quant à la mise en œuvre du projet et aux nombreux changements qu'ils ont dû assumer. Si ces modifications sont inhérentes à toute démarche projet leurs nombres et leurs amplitudes mettent à mal la nécessaire appropriation de la stratégie et de ses déclinaisons opérationnelles par les équipes.

Enfin, en ces temps d'incertitude, il apparaît que les dimensions relatives au sens de la mission, aux valeurs collectives partagées, qui fondent l'appartenance à une organisation et assurent le ciment fonctionnel nécessaire à la mise en œuvre d'un projet d'entreprise, ont parfois été insuffisamment prises en compte dans la stratégie.

Ce besoin de sens est d'autant plus présent que les attaques à l'encontre des acteurs du logement social sont fortes et nombreuses.

Les remises en cause régulières de son organisation et de son efficacité participent à cette demande de « relégitimation » de l'action.

Aussi, il nous semble indispensable de revisiter aujourd'hui la notion même de stratégie d'entreprise. Car si des adaptations sont nécessaires, elle reste le socle d'une gouvernance et d'un management qui permet :

- A l'organisme de se doter d'une identité claire pour se conforter et exister dans un environnement de plus en plus soumis à la pression de la concurrence ;
- Aux équipes d'identifier le sens des orientations ou des changements à conduire ;
- Aux membres des conseils d'administration et aux équipes de direction de se doter d'outils qui assurent une continuité dans l'exercice de leur mandat.

## UN POSITIONNEMENT RENOUVELE, UN PROJET MOBILISATEUR POUR L'ENCADREMENT ET LES EQUIPES : UNE STRATEGIE D'ENTREPRISE

Ces différents enjeux conduisent à revisiter le concept de stratégie d'entreprise, les modalités de son élaboration et de sa mise en œuvre. La réponse à apporter telle que nous l'entendons ne peut être ni uniforme ni dogmatique. La démarche à mettre en œuvre doit cependant intégrer un certain nombre d'éléments structurants.

### Une stratégie déduite plus que construite a priori

La majorité des stratégies de la fin du siècle dernier sont adossées à des modèles voisins.

A partir d'une analyse de l'environnement, des forces et faiblesses en présence, il s'agissait d'élaborer une stratégie d'entreprise qui visait à optimiser les ressources disponibles (humaines, financières,...) afin de répondre au mieux aux attentes et aux besoins identifiés dans le secteur d'activité concerné.

Dans un environnement globalement stable, ces démarches ont fait leur preuve. Pour autant, elles sont trop souvent sensibles aux évolutions rapides du contexte et peinent à conserver leur pertinence face à des modifications importantes de l'environnement. Il apparaît donc qu'elles se doivent d'intégrer de manière structurelle le caractère évolutif, modulable de leurs axes stratégiques ou tout au moins de leur modalité de mise en œuvre.

Il s'agit de développer une stratégie dont la finalité et les orientations générales sont claires mais dont la mise en œuvre intègre les notions d'incertitude et d'évolutivité : « Alors que l'ignorance de l'incertitude conduit à l'erreur, la connaissance même approchée du degré d'incertitude conduit non seulement au doute mais aussi à la stratégie » (Edgar Morin - «La connaissance de la connaissance», ed. du Seuil 1986).

Ces stratégies privilégieront :

- Des axes limités à une liste réduite d'orientations toutes aussi stratégiques les unes que les autres,
- Des orientations ancrées sur les finalités plutôt que sur les modes de faire,
- Des déclinaisons qui intègrent la modulation et l'évolutivité (points d'étapes réguliers, vérification de la pertinence, actions correctives au fil de l'eau,...),
- Des modalités d'animation qui accompagnent les changements d'orientation et explicitent le caractère stratégique de ces derniers.

Afin de favoriser la prise en compte des évolutions du contexte, elle doit être réactive dans la mise en œuvre des actions correctives et assurer la continuité dans l'appropriation des orientations par les équipes concernées.

### Une stratégie qui ose

Le souci de professionnalisme qui a incité les bailleurs à élaborer des stratégies pour présider aux destinées de l'organisme a parfois conduit à rompre avec une pratique du secteur en matière d'innovation sociale, de développement local et de capacité d'adaptation.

L'accent a été mis sur les résultats et sur la tâche, effort salubre il s'entend, mais qui a parfois eu tendance à atténuer les apports du passé en l'occurrence les notions d'utilité sociale et d'engagement qui permettaient d'asseoir le sentiment d'appartenance et le sens de l'action.

S'il est vrai que le positionnement du curseur est un exercice compliqué en ces temps de sollicitations nombreuses de la part des politiques publiques et des usagers (sécurité, insertion, service à la personne,... les demandes sont nombreuses sollicitant les bailleurs à se diversifier et à intégrer des fonctions qu'ils n'assumaient pas jusqu'alors), il n'en reste pas moins que ce curseur doit être correctement positionné. Cela suppose d'interroger son cadre d'action et d'éviter le principe du fait acquis qui est vraisemblablement le meilleur moyen pour ne pas évoluer et rester enlisé dans des schémas de reproduction en inadéquation totale avec les exigences de l'environnement.

Il s'agit donc de développer une stratégie qui :

- Transforme les contraintes apparentes en opportunité pour sortir de la sinistrose qui consiste trop souvent à invoquer la

complexité pour ne pas agir,

- Saisit les opportunités offertes par l'environnement, les partenaires et les équipes en place,

- Participe à la transformation de son propre cadre d'intervention plutôt que de subir les nombreuses interpellations à faire que ne manquent pas de formuler les partenaires et les acteurs des politiques publiques en matière de logement social,

- Libère les forces en présence, favorise l'imagination et la créativité et mobilise les équipes.

### Une stratégie qui offre du sens et renforce l'appartenance

S'il ne s'agit pas de remettre en cause le principe de planification stratégique, il s'agit d'en réinterroger certains effets induits en matière de priorisation. En effet, il apparaît trop souvent que les objectifs visés et les actions programmées se substituent aux finalités. La seule culture du résultat peut conduire les équipes à se méprendre sur l'ordre des priorités et à réagir de telle sorte qu'au moindre changement dans les objectifs à atteindre la cohérence et la pertinence de la stratégie soient remises en cause. A titre d'exemples, les nombreux changements en matière d'organisation de la proximité (décentralisation à l'extrême (antenne ou secteur) puis recentralisation (direction territoriale) peuvent avoir un effet très démotivant pour les équipes concernées si les finalités justifiant ces évolutions ne sont pas suffisamment lisibles et partagées.

Il s'agit donc de fonder la stratégie sur des axes :

- Qui véhiculent l'idée que l'on se fait de notre mission,
- Porteurs de sens pour renforcer l'adhésion,
- Suffisamment adaptables pour intégrer et prendre en compte les inévitables évolutions de l'environnement.

**En guise de synthèse la stratégie d'entreprise telle que nous l'envisageons aujourd'hui vise à asseoir le projet stratégique sur des fondamentaux partagés et porteurs de sens afin d'en favoriser une déclinaison qui saura répondre aux évolutions du contexte et de l'environnement tout en étant garant d'une motivation dans la continuité des équipes concernées.**

# Chapitre 3

## QUELS MODES D'ELABORATION ET DE CONTENU POUR UNE STRATEGIE RENOUVELEE ?

Les évolutions évoquées ci-dessus ne sont pas stabilisées et se mettent en œuvre de manière contrastée selon les situations locales. Elles dessinent toutefois un cadre qui se caractérise par :

- Un horizon temporel réduit : quelle visibilité à trois ans du secteur d'activité ?

- Une multitude d'interrogations et d'enjeux émiétés : quelle capacité à inscrire l'activité dans un contexte de forte incertitude ?

- Des enjeux de management et d'organisation multiples :

Quel positionnement ? Quelle vocation ? Quelle culture professionnelle ? Quelle cohésion d'entreprise ? Quelle organisation ? Quel management ?

Ce qui est en cause c'est bien une mutation du système de références, de principes, de valeurs,... qui constitue la matrice des conceptions du rôle et des pratiques professionnelles du secteur du logement social.

La question qui reste donc posée est celle l'élaboration et du contenu de cette stratégie.

### 1 Sur quels principes fonder et piloter une stratégie d'entreprise ?

Quatre axes clés sont plus spécifiquement à prendre en compte et à développer en matière de stratégie :

- Les valeurs et le sens,

- Le leadership et le management,
- Les métiers,
- Le développement des capacités à faire des équipes.

### Les valeurs et le sens

Les secousses idéologiques qu'a rencontré notre société depuis une cinquantaine d'années ne favorisent pas l'utilisation intensive de ces concepts. Leur connotation collective effraie parfois et rend périlleux l'exercice de leur définition et de leur partage. Pour autant, les équipes ne cessent de l'interroger : quel est le sens de notre mission ? quelles sont nos valeurs ? Pourquoi fait-on cela ?...

Une stratégie se doit donc de formaliser les éléments de sens qui la fondent. Des réflexions collectives peuvent être engagées pour faire formaliser par les équipes les éléments porteurs de sens qui animent leur engagement professionnel : offrir un service public, loger les plus fragiles, réguler l'offre locative, améliorer la qualité de la vie quotidienne,... sont autant de principes qui peuvent être au cœur de la stratégie d'entreprise. Ils renvoient en grande partie à deux terminaisons que sont la mission et la vocation. Ces notions deviennent alors le fondement et les assises de la stratégie et permettent d'en renforcer la capacité d'adhérence vis-à-vis des équipes. Elles deviennent alors le *prima sur* l'action et la tâche et permettent

les arbitrages nécessaires dans un environnement complexe.

S'adosser plus fortement sur les finalités (que veut-on faire ? quel est le projet poursuivi ? quelle est notre vocation ?) permet de dépasser momentanément la prégnance des logiques organisationnelles existantes et de leur capacité d'auto-justification et d'auto-reproduction. Cela permet aussi de déboucher sur des remises en cause plus profondes de l'organisation actuelle.

### **Le leadership et le management**

Cette notion a souffert des mêmes travers que le contenu de la stratégie. Le management est encore trop perçu comme un outil au service de l'atteinte des objectifs fixés. Il peut pourtant tout a fait être envisagé comme une finalité constitutive de la stratégie d'entreprise. Engager une réflexion sur la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences), sur l'égalité homme femme, sur la non discrimination dans l'accès à l'emploi, sur la politique de formation et de mobilité professionnelle, sont autant de pistes qui structurent une vision d'entreprise. Dégagés de la seule vision utilitariste de la mise en mouvement (ou au travail) des équipes, ces éléments peuvent être considérés comme l'un des piliers de la stratégie. Les organismes qui se sont engagés dans des démarches de RSE ne s'y sont pas trompés et attestent du caractère stratégique des choix en matière de management et de ressources humaines.

Le management responsable des équipes vise à articuler performance et respect des personnes. Il propose de mettre au centre de ses choix l'individu comme partie prenante de la performance et non comme simple capital humain. Ces principes sont depuis longtemps présents dans le management des organismes de logement sociaux, les récentes évolutions et les tensions de plus en plus fortes dans le secteur ont cependant parfois conduit à les envisager comme des contraintes à dépasser plutôt que le fondement d'une pratique sociétale responsable.

Encore une fois, il s'agit de déterminer le subtil équilibre entre performance, professionnalisme et prise en compte des personnes. Mais cette problématique doit être envisagée sous l'angle du choix stratégique et non sous le seul aspect technique des ressources humaines. Le management devient alors l'un des piliers constitutifs de la stratégie, il en est un des moteurs et non l'un des supports fonctionnels.

### **Les métiers**

La question qui se pose aux dirigeants est celle du champ d'intervention, tous les grands domaines d'activité sont concernés : En matière de développement et de diversification de l'offre, faut-il couvrir l'ensemble de la gamme de produits ? Se spécialiser sur un type de produit ou de public ? Faut-il développer les compétences internes, recourir à la VEFA, rechercher une mutualisation des

moyens et des compétences ?  
Rechercher à s'inscrire dans des partenariats publics / privés ?...

En matière de gestion de copropriété, faut-il l'intégrer en interne, la spécialiser, créer des dispositifs spécifiques, la soustraire ?

En matière d'offre de service comment maintenir la qualité du service dans les grands quartiers d'habitat social ? Faut-il envisager un élargissement de l'offre de service résidentiel et prendre en compte les réalités socio-économiques des populations logées ? Faut-il maintenir un service de base homogène en tenant compte des conditions de réalisation de ce service ? Faut-il enrichir l'offre de service en lien avec d'autres opérateurs ? Faut-il envisager un positionnement d'ensemblier autour de la question du logement et développer l'offre de services à la personne ?

En termes de maintenance du patrimoine, comment optimiser les dispositifs ? Faut-il envisager de ré-internaliser des équipes techniques après une période de disparition des régies ?

En matière de gestion locative et sociale, quelle réponse apporter aux situations les plus fragiles ?

Quel est le positionnement du bailleur social ? Sur quels réseaux de partenaires faut-il s'appuyer ? Faut-il renforcer les compétences internes ? Faut-il proposer une offre de produits / services spécifiques, aller jusqu'à la filialiser ?

### **Le développement des capacités à faire des équipes**

La question de l'équilibre entre contrôle / formalisation et initiative / autonomie nous semble devoir être repensée. Dans l'incertitude, dans la gestion des aléas du quotidien,... c'est le développement des capacités à faire des équipes qui permettra de résoudre les difficultés et d'y faire face. Ainsi, lorsque les orientations stratégiques sont définies, il s'agit de privilégier une approche métier (pour consolider les nouveaux emplois) plutôt qu'une approche procédure dont certains effets induits seront contre-productifs :

- Evaluation centrée sur le respect de la procédure plus que sur les résultats,
- Perte de capacité d'adaptation aux réalités locales des équipes de proximité notamment,
- Affaiblissement de la capacité de l'organisme à se nourrir des retours terrains dans l'évolution des modes de faire : évolution des besoins de la clientèle, attente des partenaires,...

Par ailleurs le poids de plus en plus prégnant des procédures dans les organisations ne permet pas toujours d'introduire la dimension de plus en plus fondamentale de coproduction. Le recentrage sur les modes de faire et les métiers permet d'intégrer la dimension des parties prenantes : quelle conception du rôle des élus et des différents acteurs locaux ? Quelle conception du rôle et de la place des fournisseurs ? Quelle conception du rôle et de la place des habitants ?

Construire des moments / des lieux / des espaces d'innovation, d'autonomie et d'initiatives internes permet de faciliter l'émergence du savoir-faire, vouloir faire et pouvoir faire des personnes. Le degré et les espaces d'autonomie accordée en détermineront le niveau et l'ambition. Il s'agit donc au final de favoriser, sans nier la difficulté de l'exercice, le développement individuel tout en étant garant de la viabilité collective de la structure et du respect de sa mission. Gageons que les démarches de management responsables qui placent le respect de l'individu comme un principe éthique participeront à réaliser cette dialectique.

## **2** Quelles modalités d'élaboration et de conduite privilégier ?

Notre propos n'a pas l'ambition d'avoir une visée opérationnelle immédiate mais nous souhaitons tout de même le conclure sur quelques pistes pouvant guider l'élaboration et la conduite d'un projet stratégique.

### **Dans la compréhension des enjeux**

Prendre en compte l'histoire de l'organisation, son passé, son présent et son futur. Florent Noël - Maître de conférence à l'IAE de Paris - identifie trois phases dans l'élaboration d'une stratégie d'entreprise :

- Le dégel qui est la prise de conscience de la nécessité du changement,
- Le mouvement : c'est le temps du changement à proprement parler,
- La cristallisation : le changement

est acté, il est entré dans le droit commun du fonctionnement de l'organisme.

La prise en compte de l'histoire est la condition du dégel et de la réussite des étapes suivantes. Il s'agit d'objectiver la situation, d'identifier les points forts et les faiblesses du présent pour ne pas hypothéquer les capacités d'évolution. La négation de cette histoire est le meilleur moyen d'amplifier les résistances aux changements propres à toute dynamique de projet.

Cela suppose un diagnostic profond, historique, partagé qui croise les regards.

S'appuyer sur une conception élargie de l'entreprise. La méthode d'élaboration doit développer une conception ouverte de l'entreprise (et donc potentiellement de son périmètre d'intervention ou de contribution), intégrer plus fortement les capacités et les attentes de l'environnement local dans la construction du positionnement de l'entreprise, aborder les enjeux de développement en métissant et en connectant plus fortement les compétences internes pour construire de la compréhension et de l'intelligence collective en dépassant les logiques cloisonnées des différents services pour proposer une convergence au service des finalités.

Valoriser l'expertise d'usage et de la proximité. La participation est encore trop souvent perçue comme le moyen de l'appropriation future par les collaborateurs. De ce fait, elle fait parfois l'impasse sur le recueil de données qui permettrait

d'enrichir le diagnostic nécessaire à l'élaboration d'une stratégie. De nombreuses entreprises ont fait le choix de valoriser dans leur démarche stratégique, en phase d'élaboration et de pilotage, le principe de laisser une place importante aux remontées du terrain pour enrichir le projet et le faire évoluer quand cela est nécessaire. Cela suppose d'organiser le « reporting » mais surtout de l'animer et de valoriser son utilisation. Les équipes de proximité des bailleurs sont une formidable source de repérages des évolutions en cours pour peu que des espaces d'écoute et des modalités de prise en compte soient formalisées.

### **Dans la construction du positionnement, le pilotage et la mise en œuvre du projet**

Adopter quelques règles simples comme le suggèrent les conclusions de la recherche action menée pour le compte du Club Management et Marketing.

Dans ce travail, Jérôme Barthélemy - Professeur à l'Essec - propose de définir des règles simples à la fois structurantes mais également suffisamment ambiguës voire contradictoires pour susciter de la tension créative. Certaines susciteront certainement le débat mais elles ont le mérite d'être au cœur des choix stratégiques auxquels sont confrontés les bailleurs aujourd'hui :

- **« Saisir toutes les opportunités lorsqu'elles se présentent »**. L'instabilité politique et réglementaire qui contraint le monde du logement social, pourrait

conduire à recommander de saisir toutes les opportunités qui se présentent. En effet, les « fenêtres de tir » peuvent très rapidement se refermer.

- **« Uniquement faire ce que l'on sait faire » ou « ne pas faire ce que d'autres font mieux »**. Une habitude du secteur consiste à vouloir toujours répondre à toutes les sollicitations. Cela n'est pas forcément souhaitable lorsque des ressources et des compétences requises manquent ou que d'autres intervenants sont plus performants.

- **« Toujours avoir une approche de long terme »**. Un des grands atouts du monde du logement social est sa pérennité aux yeux des collectivités locales. Cette dimension devrait être au cœur de la stratégie des organismes HLM.

**Le pilotage doit construire un équilibre entre nécessaires orientations / repères pour l'action des personnels au quotidien et place à l'incertitude. La solidité et l'appropriation des finalités par les équipes en sont l'une des conditions. D'autre part, éclairer en permanence les décisions développe la capacité des équipes à dépasser les difficultés, à surmonter les incohérences temporelles et à construire progressivement une culture commune.**

# Conclusion

## DÉFINIR ET METTRE EN ŒUVRE UNE STRATEGIE ADAPTEE AUX EVOLUTIONS DU SECTEUR EST UN ENJEU MAJEUR PERMETTANT DE SORTIR DES TENSIONS ACTUELLES

Piloter le devenir d'un organisme n'a jamais été aussi complexe.

La formalisation, la structuration des orientations à prendre et des objectifs à atteindre sont donc primordiales.

Pour ce faire, les pratiques en la matière doivent évoluer vers un pilotage stratégique visant à intégrer le caractère évolutif de notre environnement et renforcer la capacité des équipes à s'inscrire dans ces évolutions. Ce pilotage stratégique peut induire de l'incertitude, du flottement voire de la résistance. Il doit donc développer en son sein des valeurs et du sens vecteur de stabilité, de continuité et d'adhésion.

C'est à notre sens une des principales fonctions du management aujourd'hui. La technicité et le professionnalisme doivent s'enrichir d'un

management porté par des valeurs sociales, managériales, économiques et ne pas se limiter à un outil de conduite de projet et des hommes.

Il en va certainement de la capacité de notre secteur d'activité à sortir des tensions actuelles par le haut en proposant aux équipes d'inventer un logement social pour demain.

Janvier 2009

Cet ouvrage a été réalisé par :

**Cédric Van Styvendaël**

Délégué régional Centre Est

**Habitat & Territoires Conseil**

**Christophe Pallot**

Directeur du développement  
des activités organisation &  
management

**Habitat & Territoires Conseil**

**Philippe Barrault**

Directeur Général

**Habitat & Territoires Conseil**

[habitat-territoires.com](http://habitat-territoires.com)



Les domaines d'intervention  
d'Habitat & Territoires Conseil :

- Habitat
- Renouvellement Urbain
- Politiques sociales et territoriales
- Patrimoine
- Développement Durable
- Energie
- Ascenseurs
- Organisation & management

**Habitat & Territoires Conseil**  
**2, rue Lord Byron**  
**75008 Paris**  
**Tél. 01 40 75 78 40**  
**Fax : 01 45 62 90 40**  
**contact@habitat-territoires.com**  
**habitat-territoires.com**

Habitat & Territoires Conseil : un accompagnement spécialisé au service des acteurs de la ville, de l'habitat et du tertiaire

[habitat-territoires.com](http://habitat-territoires.com)

