



LES CAHIERS DE L'INSTITUT N°1

QUELLE GOUVERNANCE ET QUEL DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES POUR UN ORGANISME HLM RESPONSABLE ?

Mai 2014



L'INSTITUT
HLM **DE** **LA** **RSE**

SOMMAIRE

EDITORIAL	3
LES MESSAGES-CLES DE L'INSTITUT HLM DE LA RSE	5
1. ETABLIR UNE RELATION DE CONFIANCE	7
2. LES ORGANISMES HLM AU CŒUR DE L'UTILITE SOCIALE	9
3. LES PRINCIPES D'UNE BONNE GOUVERNANCE POUR UN ORGANISME HLM	13
4. LES BENEFICES DE LA GOUVERNANCE ET DU DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES : INNOVATION, GAINS OPERATIONNELS, CREATION DE VALEUR PARTAGEE, DYNAMIQUE DE COOPERATION	17
4.1 S'ouvrir à la société et innover	18
4.2 Répondre aux enjeux opérationnels et stratégiques.....	20
4.3 Créer et partager de la valeur sociétale et s'inscrire ainsi dans la durée	20
4.4. Créer une dynamique collective et de la confiance entre les acteurs.....	21
5. COMMENT S'ENGAGER DANS LE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES	23
5.1. Les étapes clés.....	24
5.2. Les conditions de réussite	29
ELEMENTS METHODOLOGIQUES	32
CONSEIL D'ORIENTATION DE L'INSTITUT HLM DE LA RSE	35

Etude réalisée par Nathalie Chassat, Habitat et territoires conseil et Thierry Marneffe, Des enjeux et des hommes.



EDITORIAL



Une dimension essentielle de la responsabilité sociétale des organisations est la qualité de leur gouvernance et leur capacité à y associer leurs différentes parties prenantes.

Le Conseil d'orientation de l'Institut Hlm de la RSE a décidé de se saisir de ce thème afin de donner aux bailleurs sociaux et à leurs parties prenantes des repères permettant d'explicitier les principes, les bonnes pratiques et les bénéfices d'une gouvernance et d'un dialogue responsables.

Cette réflexion, nourrie par les débats du Conseil d'orientation, a permis de mettre en lumière l'articulation entre la « bonne gouvernance » et le dialogue avec les parties prenantes et de dégager les enjeux de confiance dans l'organisation et de légitimité de la décision qui leur sont intrinsèquement rattachés.

Le fonctionnement des organismes Hlm en matière de dialogue et de gouvernance leur permet de jouer un rôle dans la « fabrication de la vie démocratique » et d'être un lieu d'expression associant des acteurs au plus près des besoins du territoire, dans la préparation et la prise de la décision ainsi que dans le contrôle de sa mise en œuvre.

A ce titre, le secteur Hlm constitue un creuset d'expérimentations qui peut utilement inspirer les pratiques d'autres acteurs de la société civile.

Vous trouverez dans l'étude qui suit, confiée à HTC et à Des enjeux et des hommes des éléments de réflexion qui, je l'espère, pourront nourrir votre action partenariale.

Je remercie les membres du Conseil d'orientation, représentatifs des parties prenantes du mouvement Hlm, pour leur contribution à la richesse du premier numéro des Cahiers de l'Institut Hlm de la RSE.

Daniel Lebègue
Président du Conseil d'orientation de l'Institut Hlm de la RSE

Les messages-clés de l'Institut Hlm de la RSE

1. LES ORGANISMES HLM AU CŒUR DE L'UTILITE SOCIALE

1. Les organismes Hlm sont au cœur des enjeux de développement durable. Pour répondre à leur mission d'utilité sociale, ils doivent s'engager dans de véritables et sincères démarches de Responsabilité Sociétale, au-delà des obligations légales et au-delà de la seule communication.
2. Les processus de décision des organismes Hlm doivent être reconsidérés pour prendre en compte la complexité de la société et les attentes en termes de responsabilité sociétale, pour prendre en compte les spécificités de chaque territoire, pour favoriser l'implication des très nombreuses parties prenantes. La « bonne gouvernance » et le dialogue avec les parties prenantes sont de puissants leviers pour répondre à ces enjeux stratégiques.
3. Les locataires sont les premiers bénéficiaires des organismes Hlm. Leur relation avec les habitants du territoire est à reconsidérer pour mettre en œuvre des solutions répondant pleinement aux attentes et au bien-être des locataires, aux besoins de cohésion sociale des territoires.

2. LES PRINCIPES D'UNE BONNE GOUVERNANCE POUR UN ORGANISME HLM

4. La gouvernance d'une organisation doit être vue au sens large : c'est l'ensemble des instances, valeurs et principes d'action, systèmes qui concourent au processus de décision, à la mise en œuvre, au pilotage et à l'évaluation des activités.
5. Le dialogue avec les parties prenantes est au cœur de la bonne gouvernance : il est nécessaire à la compréhension du contexte, à la pertinence et à la légitimation des décisions, à l'implication des acteurs, à la mise en œuvre des décisions.
6. Les valeurs et principes d'action constituent le socle des démarches de bonne gouvernance et de dialogue avec les parties prenantes. Il importe que les valeurs et les principes soient définis et partagés.
7. Il n'existe pas un modèle de « bonne gouvernance » unique. Il importe que chaque organisme Hlm adapte sa démarche à son contexte, se fixe ses propres ambitions et ses règles de conduite en matière de bonne gouvernance et les partage avec ses parties prenantes.

3. LES BENEFICES DE LA GOUVERNANCE ET DU DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

8. Le dialogue avec les parties prenantes n'est ni un transfert de responsabilité, ni de la codécision. Ce n'est pas un aveu de faiblesse ou une perte de pouvoir. Il permet d'augmenter la légitimité de la décision vis-à-vis des parties prenantes et de décider et d'agir de manière responsable.
9. Les modes de gouvernance et de dialogue ne sont pas figés. Ils évoluent en permanence en lien avec les évolutions sociétales.
10. La « bonne gouvernance » et le dialogue avec les parties prenantes sont l'occasion d'investir les champs de l'innovation, de la création de valeur partagée, de la dynamique de coopération et d'envisager des gains opérationnels.

4. COMMENT S'ENGAGER DANS LE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

11. L'habitant est cœur de la mission d'utilité sociale du bailleur. A ce titre, il est une partie prenante essentielle avec laquelle la nature du dialogue est à définir de manière spécifique.
12. Le manque de représentativité des parties prenantes ne doit pas être invoqué par le bailleur comme motif pour ne pas initier le dialogue. Le bailleur social se doit également de favoriser l'émergence d'interlocuteurs lorsque ceux-ci font défaut.
13. Pour chaque partie prenante, pour chaque situation, il importe de définir le mode de dialogue et de relation le plus pertinent.
14. Accompagner les membres des instances de gouvernance et les parties prenantes pour qu'ils disposent de moyens (connaissance, acculturation, disponibilité, formation...) leur permettant de jouer pleinement leurs rôles attendus : définition de la stratégie, conseil, surveillance, contrôle, propositions, arbitrages, orientations...
15. D'indispensables repères méthodologiques :
 - Réaliser une cartographie des parties prenantes est la première étape pour structurer et engager un dialogue avec elles. La cartographie des parties prenantes et le diagnostic territorial sont les bases pour définir les priorités d'action sur la gouvernance et le dialogue avec les parties prenantes.
 - S'assurer de la qualité, de la continuité et de la sincérité de l'information et du reporting fournis aux instances de gouvernance.
 - Assurer la cohérence entre les décisions des instances de gouvernance et leurs déclinaisons opérationnelles et concrètes dans les activités de l'organisme.
 - Réinterroger de manière régulière la légitimité du choix des parties prenantes et veiller à inclure dans le dialogue les parties prenantes émergentes ou non institutionnelles ou non contractuelles.
 - Le dialogue s'organise et s'anticipe. C'est un exercice qui ne s'improvise pas : c'est un processus qui présente des risques, s'il est mal préparé. Il est aussi porteur de grands bénéfices et d'opportunités partagés, s'il est bien organisé et structuré. Il nécessite un engagement et un apprentissage mutuels.
 - L'évaluation est une étape incontournable des démarches de bonne gouvernance, les parties prenantes doivent être associées au processus d'évaluation.



1. ETABLIR UNE RELATION DE CONFIANCE



Les organismes Hlm sont au cœur des enjeux de cohésion sociale, de performance environnementale, de développement et d'attractivité des territoires. Dans un contexte de complexité, ils sont en relation avec de très nombreux acteurs (locataires, habitants, collectivités locales, financeurs, prestataires-fournisseurs, salariés, associations, etc.) dont les attentes sont parfois contradictoires.

Par leur connaissance de la société, par leur mission d'utilité sociale, ils ont la capacité de jouer un rôle puissant et d'apporter des solutions efficaces au service de l'aménagement durable, de l'attractivité, de la cohésion sociale des territoires. Ils sont au cœur de la responsabilité sociale des organisations (RSE).

Pour autant, les processus de décision et de dialogue engagés aujourd'hui sont-ils à la hauteur des enjeux sociétaux, des incertitudes liées à la complexité et à l'évolution de la société ? Les organismes de logement social, au cœur du développement local, et des équilibres territoriaux, prennent-ils suffisamment la mesure de la diversité des parties prenantes, et notamment celle des habitants, bénéficiaires du logement social ? Comment renforcer la légitimité des organismes Hlm et valoriser leur mission d'utilité sociale ?


Etablir une relation de confiance dans la durée avec ses parties prenantes, gérer la complexité, innover, anticiper, évaluer sa performance, rendre compte de ses décisions et de ses actions, ne va pas de soi. Mais s'inscrire dans une démarche de bonne gouvernance et de dialogue avec les parties prenantes est un puissant levier pour répondre à ces défis.

L'Institut Hlm de la RSE s'est donné pour objectif d'aider les organismes Hlm à jouer pleinement leur rôle et leur mission d'utilité sociale. Ce document vise à répondre aux questions suivantes :

- Que recouvre la question de la gouvernance ? Qui sont les parties prenantes d'un organisme de logement social ?
- Pourquoi mettre en œuvre une bonne gouvernance et un dialogue approfondi et exigeant avec les parties prenantes ?

- Quelle place pour les parties prenantes dans la gouvernance ? Quelles implications sur l'exercice des responsabilités ?
- Comment créer de la confiance réciproque ?
- Comment engager un dialogue, une coopération, avec les parties prenantes ? Comment favoriser un dialogue multi-parties prenantes ?
- Quels sont les bénéfices, pour les organismes Hlm et pour la société, de cette gouvernance et du dialogue avec les parties prenantes ?

Ce document propose des éléments de réflexion sur l'importance stratégique et opérationnelle de la gouvernance avec les parties prenantes, sur les bénéfices escomptés, sur les éléments de méthode et d'accompagnement du changement en continu pour s'engager dans cette voie.

Les propos entre guillemets, repérables par ce pictogramme , sont des verbatim des entretiens, réalisés dans le cadre de l'étude.

2. LES ORGANISMES HLM AU CŒUR DE L'UTILITE SOCIALE¹



¹ Au regard de l'article 2 du projet de loi adopté le 7 novembre 2013 par le sénat relatif à l'économie sociale et solidaire, le logement social, est au cœur de l'utilité sociale, car il répond aux trois conditions posées par la loi : (1) avoir pour objectif d'apporter un soutien à des personnes en situation de fragilité ; (2) contribuer à la préservation et au développement du lien social, à la lutte contre les exclusions et inégalités sanitaires, sociales et économiques ou au maintien et au renforcement de la cohésion territoriale ; (3) concourir au développement durable.

Des **attentes fortes** sont aujourd'hui exprimées vis-à-vis des organismes de logement social. Elles peuvent s'exprimer sous la forme d'une exigence d'utilité sociale et d'une contribution à la cohésion sociale, un des fondements du logement social, d'une contribution à la performance environnementale et à l'aménagement et au développement économique des territoires... Toutes ces exigences positionnent les organismes de logement social au cœur des enjeux de développement durable. Mais pour les organismes Hlm, être au cœur de ces enjeux ne suffit pas pour garantir un niveau d'engagement ou de performance à la hauteur des enjeux sociétaux, surtout dans un contexte caractérisé par la complexité qui rend la décision de plus en plus difficile à prendre.

MESSAGE CLÉ

Les organismes Hlm sont au cœur des enjeux de développement durable. Pour répondre à leur mission d'utilité sociale, ils doivent s'engager dans de véritables et sincères démarches de Responsabilité Sociétale, au-delà des obligations légales, ... au-delà de la seule communication.

Si la décision est ainsi de plus en plus difficile à prendre, elle est aussi davantage remise en question, « challengée » et contestée par les acteurs de la société qui expriment une exigence accrue vis-à-vis des organismes de logement social

Dans ce contexte, **pour prendre une décision pertinente, opérationnelle, partagée et acceptée par les parties prenantes**, pour répondre à cette complexité et à ces incertitudes, pour définir et mettre en œuvre des démarches de Responsabilité Sociétale à la hauteur des enjeux, pour prendre en compte la diversité des acteurs et les impliquer dans les processus de décision, pour remettre la mission d'utilité sociale au cœur de leur engagement, les organismes Hlm doivent reconsidérer leurs processus de décision et mettre en œuvre des dispositifs de bonne gouvernance et de dialogue avec les parties prenantes.

MESSAGE CLÉ

Les processus de décision des organismes Hlm doivent être reconsidérés pour prendre en compte la complexité de la société et les attentes en termes de responsabilité sociétale, pour prendre en compte les spécificités de chaque territoire, pour favoriser l'implication des très nombreuses parties prenantes. La « bonne gouvernance » et le dialogue avec les parties prenantes sont de puissants leviers pour répondre à ces enjeux stratégiques.

Les stratégies et dispositifs doivent tenir compte d'une spécificité du logement social : l'importance de l'habitant. Partie prenante au cœur de l'activité de l'organisme de logement social, il revêt différents statuts - client, locataire, accédant, habitant, citoyen, résident, riverain... - qui lui confèrent des attentes spécifiques.

De nombreux cadres sont donnés à la représentation des locataires (conseils d'administration, conseils de concertation locative, associations, amicales...). S'ils constituent un cadre relationnel, ils ne sont parfois pas suffisants pour engager un dialogue à la hauteur des enjeux et ne doivent pas faire oublier de donner la parole aux personnes hors de ces circuits institutionnels.

Une autre spécificité du dialogue avec les parties prenantes pour les organismes est la multiplicité des parties prenantes : les habitants (sous leurs différents statuts), les associations, les pouvoirs publics locaux, les services de l'Etat, les entreprises, les salariés bien sûr... C'est donc la nécessité de s'inscrire dans une relation multi acteurs pour bien appréhender les problématiques globales du monde du logement social.

MESSAGE CLÉ

Les locataires sont les premiers bénéficiaires des organismes Hlm. Leur relation avec les habitants du territoire est à reconsidérer pour mettre en œuvre des solutions répondant pleinement aux attentes et au bien-être des locataires, aux besoins de cohésion sociale des territoires.

Quelques réflexions sur la complexité de la prise de décision :

La notion de complexité est inhérente à notre société et au monde du logement social : il importe de la reconnaître, de l'accepter, pour bien l'intégrer dans les processus de décision et ne pas tomber dans le piège d'une vision simpliste ou d'une perte de discernement.

La complexité de la prise de décision résulte :

- De la complexité intrinsèque du monde du logement social,
- De l'approche globale (sociale, environnementale, territoriale, économique), multi acteurs, court et long termes, des démarches RSE,
- De l'évolution rapide et des incertitudes croissantes de la société,
- De la prise en compte du territoire et de ses spécificités politiques, économiques, environnementales, culturelles, démographiques...

Elle se concrétise par exemple par :

- L'élargissement des critères décisionnels au développement durable et la nécessité d'une approche globale,
- La multiplicité des attentes sur le rôle sociétal des organismes,
- Le nombre et la variété des parties prenantes, la multiplicité, la variété et l'évolutivité, le caractère unique voire contradictoire de leurs attentes,
- La nécessaire coordination avec les différents acteurs de l'action publique et privée intervenant sur l'habitat.

La RSE est une approche globale qui favorise l'articulation entre le court terme et le long terme.



« Les équipes se perdent aujourd'hui dans tous les objectifs qu'on leur demande : mixité, développement économique, diversité, bien vivre ensemble, rentabilité, accompagnement social, réduction des délais, réduction des impayés, réduction de la vacance, développement de l'offre modulable, industrialisation des processus, ...où sont leurs priorités ? »



3. LES PRINCIPES D'UNE BONNE GOUVERNANCE POUR UN ORGANISME HLM



La gouvernance est entendue dans ce document comme **l'ensemble du système de décision et du pilotage des activités** mis en œuvre par une organisation. Ainsi, la norme ISO 26 000 définit la gouvernance de la façon suivante : « *La gouvernance d'une organisation est le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs* ». La gouvernance, comprise au sens large, va donc au-delà des instances et des structures telles que le Conseil d'Administration, le Conseil de Surveillance, les comités de direction, le Comité d'entreprise, les conseils de concertation locative...

Elle porte également sur la vision, sur les valeurs et les principes d'action, sur les processus mis en œuvre, sur tous les mécanismes formels et informels entrant dans les processus de décision et de pilotage.

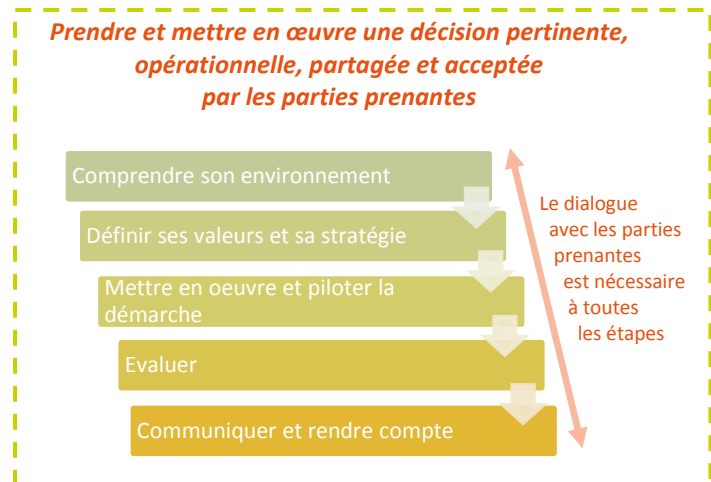
MESSAGE CLÉ

La gouvernance d'une organisation doit être vue au sens large : c'est l'ensemble des instances, valeurs et principes d'action, systèmes qui concourent au processus de décision, à la mise en œuvre, au pilotage et à l'évaluation des activités.

Le dialogue avec les parties prenantes est au cœur de la bonne gouvernance : il permet de mieux comprendre le contexte, les enjeux sociétaux et les attentes de la société. Les parties prenantes nourrissent le processus de décision, elles sont nécessaires pour la richesse et pour la mise en œuvre des plans d'action. Le dialogue avec les parties prenantes est utile à chacune des étapes du processus de décision, dans le partage des valeurs, pour la compréhension des besoins et l'identification des solutions prioritaires, pour la mise en œuvre et l'évaluation de ces solutions.

MESSAGE CLÉ

Le dialogue avec les parties prenantes est au cœur de la bonne gouvernance : il est nécessaire à la compréhension du contexte et des besoins, à la pertinence des décisions, à l'implication des acteurs, à la mise en œuvre des décisions.

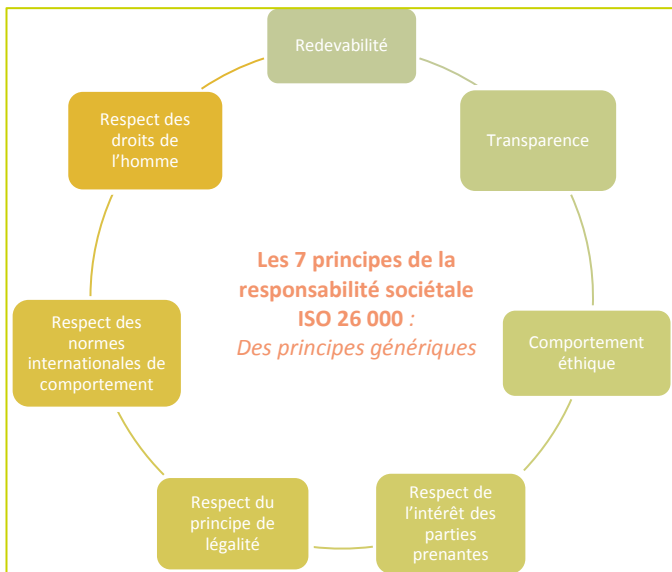


La « bonne gouvernance » suppose le **respect d'un ensemble de principes de responsabilité et de valeurs**. Sept principes de responsabilité sociétale sont définis dans la norme ISO 26 000. Ils peuvent être retenus en tant que tels par des organismes de logement social. D'autres principes sont parfois choisis pour mieux répondre au contexte, à la culture, à la vision du métier de l'organisme, pour préciser le sens que l'organisme souhaite donner à des notions globales comme « le comportement éthique », « le respect des droits de l'Homme », ou « le respect des normes internationales de comportement ».

MESSAGE CLÉ

Les valeurs et principes d'action constituent le socle des démarches de bonne gouvernance et de dialogue avec les parties prenantes. Il importe que ceux-ci soient définis et partagés.

Définir ses valeurs et les partager avec les parties prenantes



Exemples de valeurs et principes retenus par des organismes de logement social



Chaque organisme Hlm s'inscrit dans un contexte spécifique, défini par son histoire et sa culture, son contexte territorial, social, démographique, économique, environnemental, la qualité de ses relations avec les acteurs et parties prenantes du territoire, ses ambitions. Ce contexte lui permet non seulement de définir ses valeurs propres, mais également d'adapter son modèle de gouvernance. En effet, les modèles de gouvernance doivent évoluer et évoluent, ils ont d'ailleurs été modifiés dans les statuts des organismes de logement social, car la bonne gouvernance, c'est l'adaptation de son processus de décision à son contexte spécifique. Il n'y a donc pas de modèle unique de bonne gouvernance et elle doit évoluer avec le temps.

MESSAGE CLÉ

Il n'existe pas un modèle unique de bonne gouvernance, il importe que chaque organisme Hlm adapte sa démarche à son contexte, se fixe ses propres ambitions et ses règles de conduite en matière de bonne gouvernance, les partage avec ses parties prenantes.

La bonne gouvernance et le dialogue avec les parties prenantes sont engageants. Ils transforment en profondeur les structures (organisations, instances), les processus de décision, de gestion,

d'évaluation, les cultures, les comportements, les savoir-faire et savoir-être. C'est une démarche exigeante d'amélioration et d'apprentissage continu. Les organismes Hlm, ancrés dans leurs territoires, riches de leur histoire et de leur culture, de leur singularité organisationnelle (particulièrement la structure juridique et le cadre réglementaire) et de leur mission sociétale, sont à même de proposer des modes de gouvernance renouvelés avec les parties prenantes, exemplaires pour répondre aux enjeux, inspirants pour l'ensemble des acteurs des territoires. Ils sont à même d'innover dans les modes de dialogue avec les parties prenantes, forts de leurs expériences en matière de consultation, de concertation, de coproduction.

MESSAGE CLÉ

La bonne gouvernance et le dialogue avec les parties prenantes constituent une posture managériale exigeante. Ils nécessitent un accompagnement des parties prenantes internes et externes de la démarche. Mais c'est un puissant levier d'exemplarité, d'innovation, d'efficacité, de légitimité.



La bonne gouvernance et le dialogue avec les parties prenantes sont engageants

« C'est une démarche volontariste, une démarche managériale forte qui nécessite une grande sincérité car on avance de façon empirique, en tâtonnant, et parfois il y a des flops qu'il faut reconnaître. Mais c'est une démarche pour construire une relation de confiance pérenne, notamment avec ses équipes ».

« La RSE c'est un mouvement, on avance toujours et la RSE n'est jamais acquise. C'est aussi une démarche de mouvement vers les parties prenantes et réciproquement, il faut regarder comment bougent les parties prenantes, comment elles viennent vers nous ».

~~~~~



### **La bonne gouvernance et le dialogue avec les parties prenantes transforment les cultures et les pratiques**

« Les rapports sont plus équilibrés entre les différents partenaires, nous ne sommes plus les seuls sachants, mais nous ne sommes plus non plus de simples exécutants ! »

« Il faut diffuser notre métier, notre métier doit être ouvert ».

« Nous faisons actuellement un éco-quartier avec une partie locative et une partie accession. Nous devons donc travailler avec une association dont les membres sont des militants écologistes. Leur demande pour le mode de chauffage est très environnementale mais elle est aussi très coûteuse, trop pour nous et nos futurs locataires. Nous avons donc eu un débat très long et très ardu avec eux pour essayer d'aboutir à un compromis ; au début, ça a été un peu perturbant pour nous, car alors qu'on croyait que certains points avaient été actés lors des réunions de chantiers précédentes, ils -l'association- revenaient dessus systématiquement; nous avons l'impression de ne jamais avancer dans le projet. »

~~~~~



Une forte expérience des bailleurs à mettre à profit

« Dans le renouvellement urbain, on a dû croiser toutes les dimensions économiques, sociales, sociétales, culturelles, sanitaires, techniques, urbaines, environnementales... Ça n'a pas toujours été facile mais les équipes ont appris à travailler avec tous les partenaires, à défendre leurs points de vue, à entendre ceux des autres, et aussi à prendre en compte la contrainte économique et celle des délais ».

**4. LES BENEFICES DE LA GOUVERNANCE
ET DU DIALOGUE AVEC LES PARTIES
PRENANTES : INNOVATION, GAINS
OPERATIONNELS, CREATION DE
VALEUR PARTAGEE,
DYNAMIQUE DE COOPERATION**



Les bénéfices de l'engagement dans la bonne gouvernance et le dialogue avec les parties prenantes sont multiples : innovation tout d'abord, sous toutes ses formes ; mais aussi gains opérationnels et plus largement création de valeur partagée et utilité sociale ; enfin, la bonne gouvernance est un levier de création d'une dynamique collective porteuse de confiance, d'ouverture et d'anticipation.

4.1 S'OUVRIR A LA SOCIETE ET INNOVER

L'engagement, dans une démarche de bonne gouvernance et de dialogue avec les parties prenantes, est avant tout un puissant levier d'ouverture et d'innovation : élargir le questionnement, prendre en compte les enjeux sociétaux, repenser ses activités, ses modes de fonctionnement, chercher à mieux répondre aux attentes de la société, écouter les parties prenantes, les associer au processus de décision... autant d'opportunités de mieux comprendre la société, d'innover pour mieux répondre à ses attentes.

MESSAGE CLÉ

La gouvernance et le dialogue avec les parties prenantes sont de formidables opportunités pour s'ouvrir à la société et innover pour mieux répondre à ses attentes

Le dialogue avec les parties prenantes favorise l'innovation dans un organisme Hlm. Cette innovation peut prendre plusieurs formes.

Innovation technique environnementale

Exemple repéré sur le site internet d'un organisme : construction d'un bâtiment de logement en matériaux basics, paille et bois



« Ce programme est présenté comme le Hlm en paille ou comment conjuguer l'économie et le sociale, comment revisiter la maison des 3 petits cochons, version haute technologie et économie d'énergie avec les logements à ultra basse consommation. Il faut démontrer que c'est efficace, il faut rassurer car le bois ça fait peur pour le phonique et la paille pour l'incendie... ; on devrait développer ce type de process dans l'avenir, je pense que ça va se faire ».

Innovation produits et services

Exemple : proposition de logements semi finis, pour réduire le tarif de location et faciliter l'adaptation aux besoins des locataires

Exemple : création d'une ressourcerie



« C'est en analysant le souci des encombrants, sous le prisme de la RSE et du dialogue avec les parties prenantes, que le problème a été géré : en créant une ressourcerie, nous avons réduit les impacts sur l'environnement puisque nous recyclons, nous avons créé huit emplois d'insertion, et nous avons participé au développement économique local. Cette expérience réussie sert à consolider notre méthode d'analyse des problématiques que nous rencontrons, elle montre aux collaborateurs l'intérêt du prisme de la RSE, du dialogue avec les parties prenantes, de l'analyse des potentiels du territoire et illustre la créativité de notre organisme. Tout le monde apprend de telles expériences ».

Innovation sociale de la Fédération des ESH www.esh.fr/fonds-innovation.aspx

Innovation partenariale

Exemple : Une nouvelle dynamique entre l'organisme et la ville sur les espaces verts.



« Le repositionnement des compétences d'une régie espaces verts sur le développement durable et la protection de l'environnement a permis la valorisation des prestations de notre régie espaces verts en perte de vitesse. On a eu une nouvelle dynamique au sein des équipes qui ont pris conscience de leur nouvelle qualification et ont perçu une forte valorisation auprès de la collectivité de rattachement. On participe pleinement à promouvoir l'image « ville verte et fleurie ».

Exemple : une collaboration avec la fédération française du bâtiment pour travailler avec les entreprises locales



« Nous avons calibré nos marchés pour que les petites entreprises locales puissent répondre ; cela représente près de 500 emplois maintenus dans le bâtiment. Dans cette démarche où nous sommes vigilants à notre relation avec les fournisseurs, nous devons aussi faire valoir nos besoins et exigences. Nous sommes en cours d'élaboration d'une charte qualité avec la Fédération Française du Bâtiment ».

Innovation managériale



« L'innovation managériale que la RSE porte au cœur de sa dynamique réside dans le potentiel de transformation des conditions d'exercice des pratiques professionnelles. Il faut accepter de laisser des professionnels défricher de nouvelles pratiques, remettre en jeu leur professionnalisme, démontrer par eux-mêmes qu'ils sont capables d'inventer de nouvelles réponses à des situations non maîtrisées. Diffuser ensuite ces nouvelles pratiques et les instituer comme étant celles portées par l'entreprise ».



« La RSE a obligé les directeurs et l'encadrement à sortir de leur cadre habituel. Ça les force à avoir une vision à 360°, et ça les sensibilise aux sujets qui ne sont pas directement les leurs, à toutes les dimensions. On prend en compte les questions que d'habitude on laisse en se disant, quand j'aurais le temps, je me pencherai dessus ».

4.2 REpondre AUX ENJEUX OPERATIONNELS ET STRATEGIQUES

Les organismes Hlm sont confrontés tous les jours à des **besoins de décision opérationnelle** : décision d'investissement, de travaux ou d'achat, recrutement de collaborateurs, modification d'organisation, choix de partenaires... Ils sont aussi fréquemment face à des situations de négociation, voire de conflits, avec des associations, avec des locataires, avec des fournisseurs ou des sous-traitants, avec les pouvoirs publics, avec des médias...

MESSAGE CLÉ

La gouvernance et le dialogue avec les parties prenantes permettent de dépasser les difficultés opérationnelles et de résoudre les conflits. Ils sont également un puissant levier de réflexion prospective, de compréhension des attentes et des enjeux de la société, d'identification des risques et opportunités des organismes Hlm.

Mais les bailleurs sociaux, de par leur métier, se trouvent également face à des **enjeux de long terme**. Où investir ? Sur quels territoires ? Quelle offre développer ? Comment anticiper les évolutions et les attentes de la société ? Comment préserver la valeur patrimoniale des investissements réalisés ?

La bonne gouvernance et l'engagement dans un dialogue adapté à chacune des parties prenantes permettent de mieux comprendre le contexte des problématiques posées à l'entreprise : les enjeux internes, les impacts de l'activité sur la société, la cohérence avec les valeurs de l'entreprise, les acteurs internes et externes, et leurs attentes. Ils aident ainsi à **mieux évaluer les risques et les opportunités des organismes**, à mieux articuler le court terme et le long terme. Ainsi, **ils favorisent un processus de décision plus pertinent**. Ils favorisent l'identification de solutions et la mise en œuvre de processus de décision plus cohérents avec les enjeux de l'entreprise et les attentes de la société. Ils favorisent l'adhésion des parties prenantes aux décisions de l'entreprise.

Plus largement, l'écoute des parties prenantes, l'attention portée à l'évolution de leurs attentes et

celles de la société, l'intégration dans la veille de l'entreprise des thématiques sociétales, constituant un levier pour anticiper les évolutions de la société et s'inscrire ainsi dans une véritable **démarche de réflexion prospective**.

4.3 CREER ET PARTAGER DE LA VALEUR SOCIETALE ET S'INSCRIRE AINSI DANS LA DUREE

Le mouvement du logement social est à la convergence des principaux enjeux de société : besoins sociaux fondamentaux (accès au logement, égalité des chances, inclusion sociale), demande de performance environnementale des territoires, besoin de cohésion sociale et de développement économique des territoires.

Le mouvement du logement social est également un espace de rencontre et d'échanges pour de très nombreux acteurs du territoire : les habitants et locataires, les salariés, les partenaires et prestataires, les entreprises, les partenaires publics, les acteurs territoriaux, la société au sens large (associations, médias, citoyens...).

Par leur mission d'utilité sociale, les organismes Hlm apportent une forte contribution positive aux enjeux des territoires et de la société : offre de logement diversifiée, performance environnementale des logements et plus globalement des espaces urbains, cohésion et attractivité du territoire. Bref, contribuer à un aménagement durable des territoires et des espaces urbains. Ils apportent également des réponses aux attentes des acteurs de la société : accès au logement et bien-être des habitants, activité économique de leurs partenaires, attractivité et développement économique pour tous les acteurs du territoire.

Ainsi, par leur activité, les **organismes Hlm apportent de la valeur à leurs territoires d'implantation**, en développant leur performance sociétale et environnementale, en développant leur attractivité. Ils apportent aussi de la valeur **aux acteurs du territoire** en répondant à leurs attentes, en contribuant à leur développement.



« Nos équipes de proximité s'épuisent sur le terrain à maintenir la propreté et à assurer la qualité de l'entretien et de la maintenance courante. On a travaillé ce sujet avec les prestataires et les habitants, en développant les gestes éco-citoyens. Sur certains groupes, ça a marché, on a même pu faire des économies en diminuant la prestation. »

4.4. CREER UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE ET DE LA CONFIANCE ENTRE LES ACTEURS

La bonne gouvernance s'appuie sur des principes forts. Tout d'abord définir ses valeurs, ses principes de responsabilité, la vision de son métier et de ses priorités. Ensuite, s'engager sur des processus de décision pertinents, clairs, prenant en compte les attentes de la société. Enfin, évaluer les résultats de ses actions et rendre compte de ses actes.

Ces engagements, partagés, respectés, créent les conditions de la confiance, les conditions d'une coopération dans la durée entre les acteurs.

La contribution au développement durable de la société à la création de valeur sociétale pour les acteurs des territoires constitue pour les organismes Hlm un gage d'ancrage et de pérennité dans la durée.

MESSAGE CLÉ

La bonne gouvernance et le dialogue avec les parties prenantes favorisent la création d'une dynamique collective et les éléments de confiance permettant d'inscrire la relation avec les acteurs du territoire dans la durée.



« Notre capacité à travailler avec les parties prenantes, à montrer qu'on prend en compte leurs demandes est, pour eux, une preuve de notre professionnalisme. Pour nous, c'est une façon de leur expliquer nos enjeux, et de trouver de nouvelles ressources. »

Au cœur du débat... la question de la décision et de la responsabilité

La complexité et l'évolution de la société, l'émergence de nouveaux enjeux, l'expression d'attentes souvent contradictoires, augmentent la difficulté, les incertitudes des processus de décision.

Il est difficile de simplifier la réalité d'intervention du bailleur pour prendre des décisions pertinentes, acceptées et durables, et il est impossible de construire seul ce type de décisions.

Une nouvelle approche des processus de décision et de coopération avec les parties prenantes s'impose.

Le dialogue avec les parties prenantes n'est pas un transfert de responsabilité, ni un aveu de faiblesse. Au contraire ! Il est l'opportunité de clarifier les domaines de responsabilité des différentes parties prenantes et de l'organisme de logement social. Il est aussi une opportunité de légitimer le rôle du décideur dans son processus de décision.



Divers points de vue sur la décision dans le cadre du dialogue avec les parties prenantes

« La bonne gouvernance et le dialogue avec les parties prenantes ne signifient pas que la décision appartient aux parties prenantes, il faut distinguer ce qui est de l'ordre de l'avis, du conseil et de l'ordre de la réelle capacité à mener une entreprise. On peut construire progressivement ensemble une décision mais la prise de décision revient au directeur de l'organisme ».

« Ce qu'on attend dans la gouvernance avec les parties prenantes, ce n'est pas de prendre une décision en co-décision, mais c'est co-construire la décision, et ensuite mettre les parties prenantes en interface sur le terrain pour coproduire l'action, et s'engager mutuellement avec des droits et des devoirs »

« Alors qu'on a tendance à faire porter au bailleur social des « missions régaliennes », il nous faut clarifier nos missions sur nos territoires et avec nos partenaires et reposer les droits et devoirs de chacun ».

« Dans nos structures (organismes de logement social), c'est un modèle centralisateur et rationnel qui domine. La stratégie émane clairement du sommet qui dispose à la fois du pouvoir et de la perspective d'ensemble. Le processus stratégique se déroule nettement du haut vers le bas. Ce processus est supposé être totalement rationalisé. Or, dans nos organisations nous sommes engagés dans des situations de gestion complexes et chacun est amené à formuler des jugements et des choix en disposant d'une information incomplète et d'une fiabilité incertaine. Le procès continu de « rationalisation de la gestion », le régime de réduction de la performance à la seule dimension économique, permet de réduire ces incertitudes.

L'élargissement de la performance, avec la RSE, à des dimensions sociétales et environnementales peu maîtrisées à ce jour, réintroduit complexité, incertitude et perte de fiabilité. La crainte c'est que l'introduction de cette nouvelle préoccupation peut donner l'impression de nous « tirer en arrière ».

Ainsi, la RSE peut être l'artefact ultime du moment, inscrit dans le procès continu de la simplification du réel qui transforme l'entreprise d'une accumulation de mystères en une somme de certitudes offrant à celle-ci l'apparente stabilité d'un objet !

En réalité, la RSE peut exister pour instaurer le régime de complexité nécessaire à notre survie gestionnaire qui, à force d'appauvrir la réalité du monde de l'entreprise, accomplit son propre effacement ! »

Exemple de slogan : «Un partage du savoir pour un partage du pouvoir, partout, pour tous, totalement et tout le temps»

**5. COMMENT S'ENGAGER
DANS LE DIALOGUE
AVEC LES PARTIES PRENANTES**



5.1. LES ETAPES CLES

L'engagement dans le dialogue avec les parties prenantes peut s'inscrire selon le schéma proposé ci-dessous. A chacune de ces étapes, il importe de se poser les questions clés qui vont permettre d'identifier les parties prenantes pertinentes ainsi que les modalités de dialogue, pour construire une relation constructive et créatrice de confiance.

S'engager dans le dialogue avec les parties prenantes suppose dans un premier temps de les connaître c'est-à-dire de les identifier et d'en connaître les attentes.

MESSAGE CLÉ

Réaliser une cartographie des parties prenantes, comprendre leurs attentes est la première étape pour structurer et engager un dialogue avec elles.

Cette analyse doit porter sur l'ensemble des parties prenantes, y compris les parties prenantes non contractuelles ou avec lesquelles les relations sont moins opérationnelles.

Les habitants, qui constituent la première finalité des organismes de logement social, ont des attentes très diverses. Leur représentation, malgré les dispositifs mis en œuvre en complément des

dispositifs réglementaires, ne permet pas toujours de bien comprendre leurs besoins, les difficultés à court terme et à long terme exprimées par les locataires et résidents.

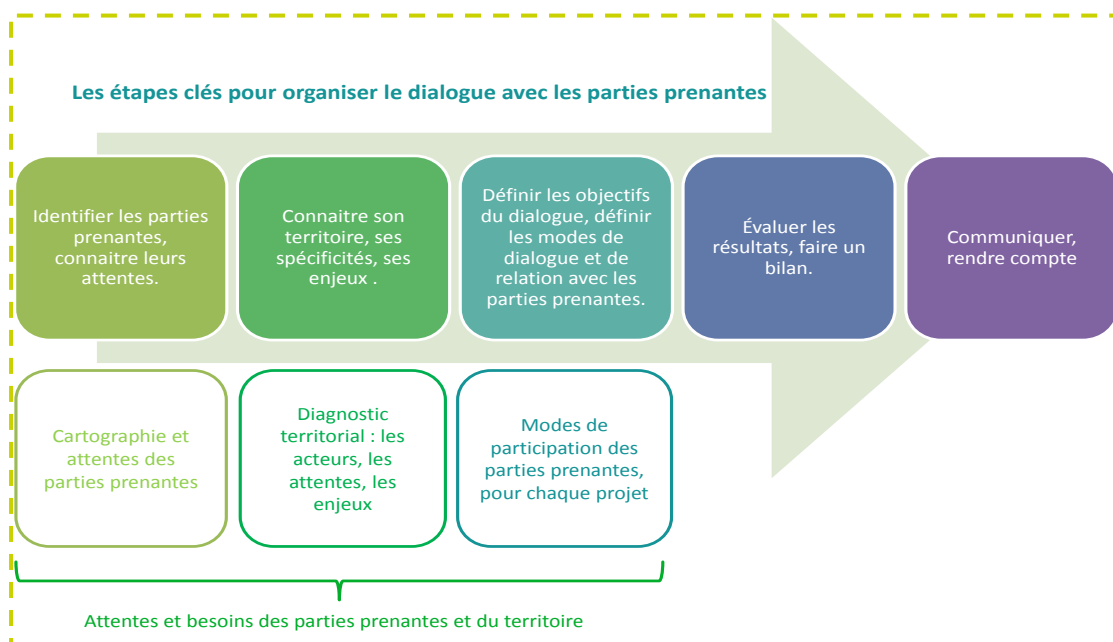
MESSAGE CLÉ

L'habitant est cœur de la mission d'utilité sociale du bailleur. A ce titre, il est une partie prenante essentielle pour laquelle les modes de représentation adaptés sont à identifier, la nature du dialogue est à définir de manière spécifique.

Par ailleurs, les organismes de logement social sont des acteurs clés du développement et de l'équilibre des territoires. La connaissance et l'analyse des territoires est une étape majeure leur permettant de définir leurs priorités. Un diagnostic territorial, mettant en évidence les enjeux du territoire, les acteurs, leurs rôles et compétences, leurs interactions, leurs ambitions, leurs attentes prioritaires, doit faciliter la mise en évidence des potentiels et des opportunités pour le bailleur social.

MESSAGE CLÉ

La cartographie des parties prenantes, l'analyse de leurs attentes et le diagnostic territorial sont les bases pour définir les priorités d'action sur le dialogue avec les parties prenantes.



Quelques recommandations dans l'élaboration de la cartographie des parties prenantes

1. Faire une liste (aussi exhaustive que possible) des parties prenantes

- Les parties prenantes institutionnelles et non institutionnelles
- Les parties prenantes très présentes et celles moins proches
- Les parties prenantes organisées et celles ne l'étant pas
- Sur l'ensemble des métiers du bailleur : aménagement, construction, entretien, accession, politique sociale, proximité, copropriété...

2. Organiser les parties prenantes par catégories

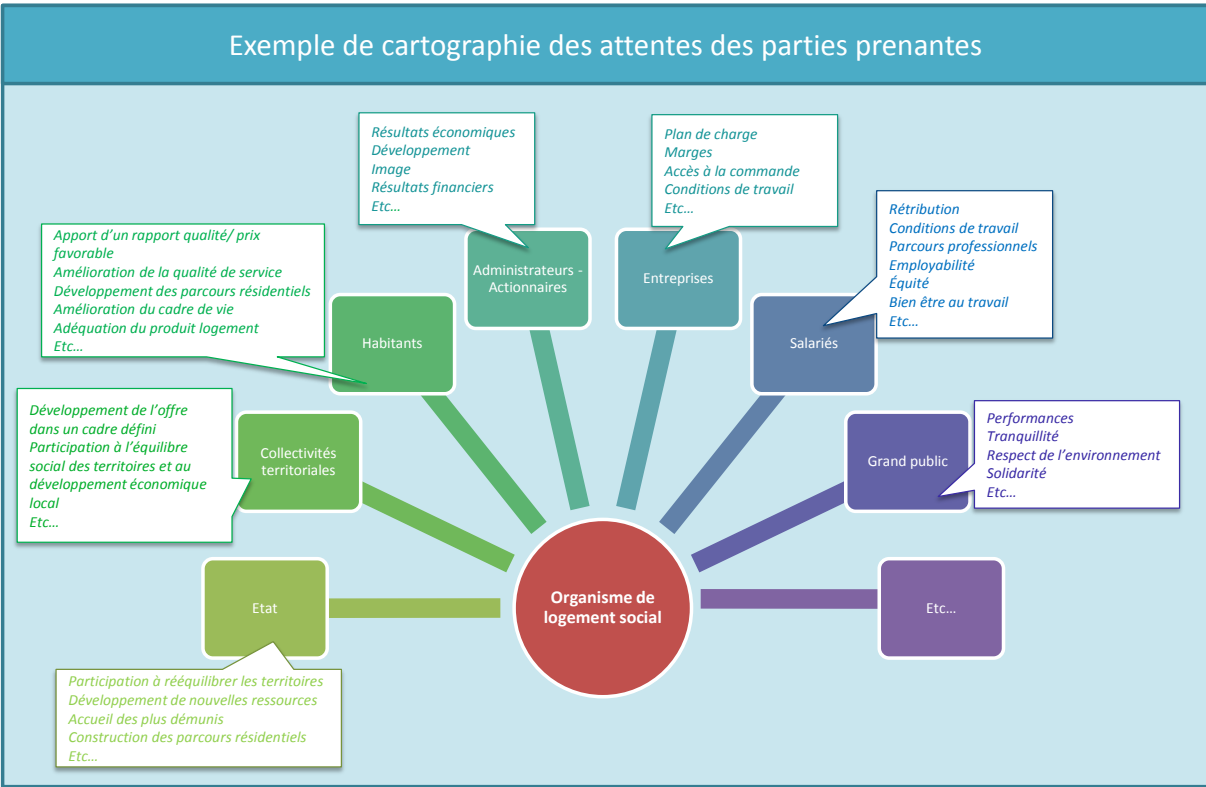
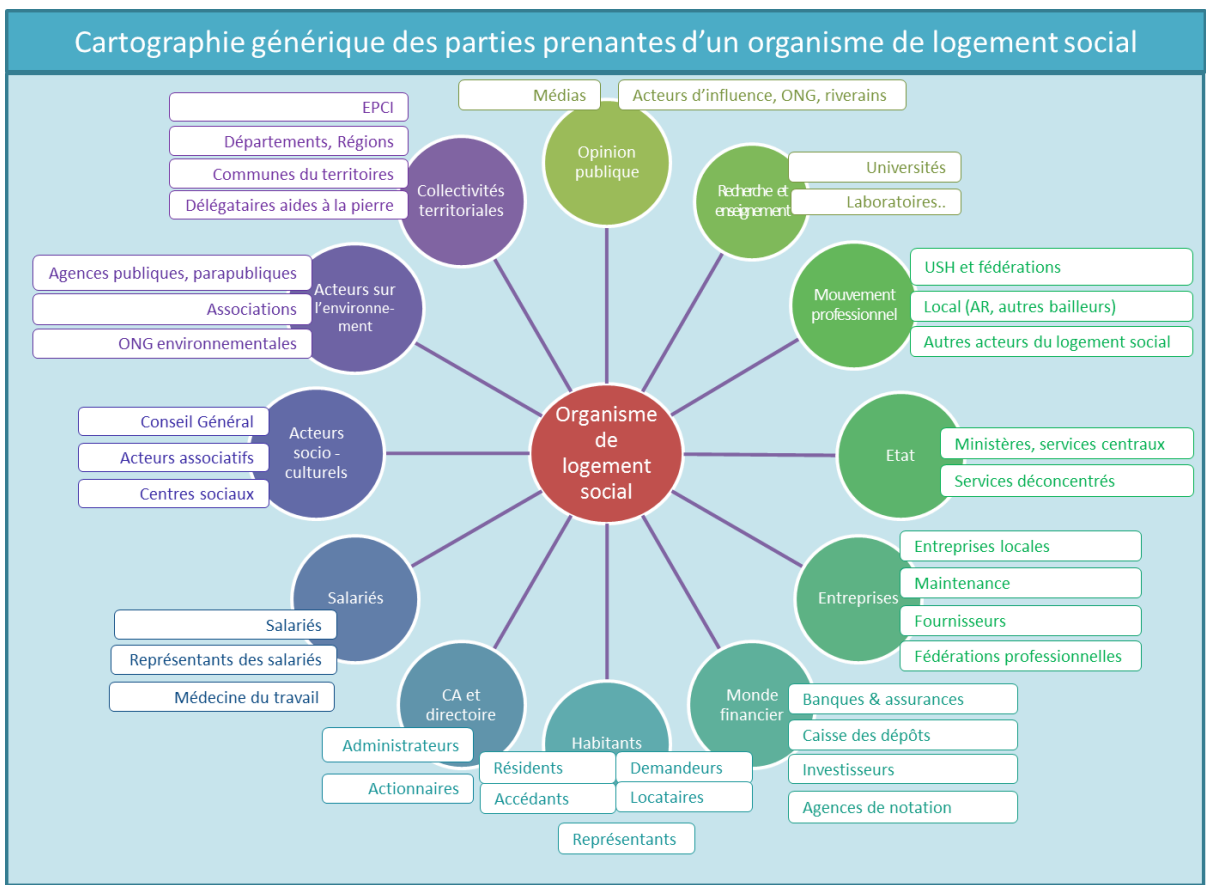
- Classer les parties prenantes dans une catégorisation qui répond à vos besoins, votre culture d'organisme de logement social et aux besoins du territoire. Cette classification peut être détaillée ou très globale, se décomposer par finalités (action sociale, environnement, développement économique...) ou par types de parties prenantes (collectivités territoriales, Etat, entreprises, société civile...).
- Ajuster la terminologie : la terminologie doit correspondre aux besoins propres et à la culture de l'organisme (ex : clients, habitants, locataires, résidents...).

3. Identifier les attentes

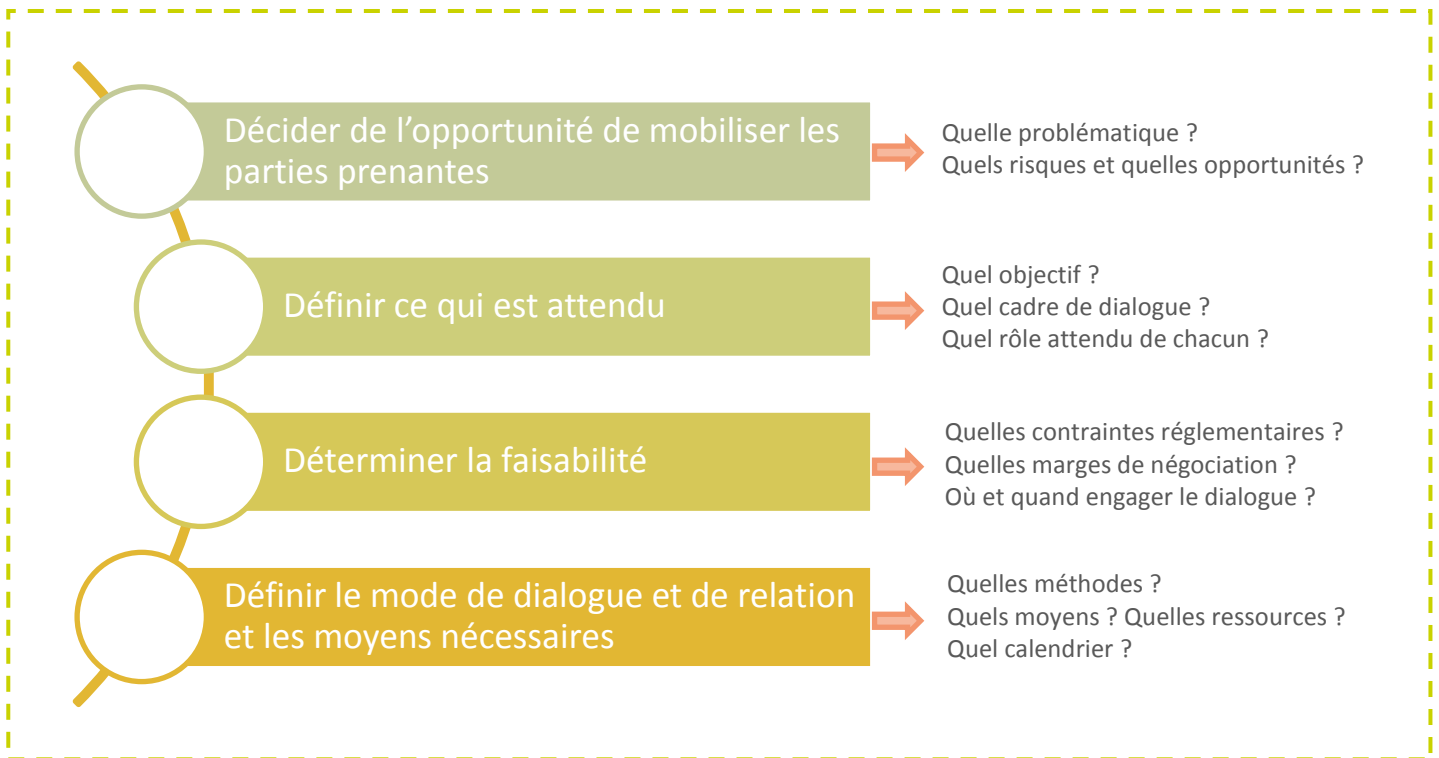
- Comprendre le jeu d'acteurs : les positionnements de chacun, les relations entre eux, les pouvoirs d'influence
- Identifier leurs attentes prioritaires
- Identifier et comprendre les complémentarités, les similitudes, les contradictions potentielles entre ces attentes

Organiser et structurer la participation des parties prenantes

Proposition de mise en forme de la cartographie des parties prenantes et de leurs attentes



Une fois les parties prenantes cartographiées et analysées, il y a lieu de définir les modes de dialogue pour chaque partie prenante. Ceci peut être réalisé selon les étapes suivantes :



Le mode de relation mis en œuvre avec les parties prenantes doit être adapté à la situation. Les formes de dialogue peuvent être de natures différentes, chacune correspondant à des objectifs spécifiques (cf. tableau page suivante). Le dialogue pourra être décliné sous des formes diverses : enquêtes, interviews, groupes de travail, ateliers, séminaires, réunions de pieds d'immeuble, cafés-conversation, visites de site, workshops, votes, concours d'idées, forums ouverts...

S'il importe de choisir les modes de relation les plus pertinents, il importe également d'être vigilant sur l'esprit qui les anime.

MESSAGE CLÉ

Pour chaque partie prenante, pour chaque situation, il importe de définir le mode de dialogue et de relation le plus pertinent et le mieux adapté.



Adapter la relation aux parties prenantes

« Sans jamais se substituer aux lieux et moments de concertation réglementaires avec les IRP, on associe nos collaborateurs à des sujets de réflexion, comme le co-voiturage (enquête réalisée par la RH et la communication), ou on identifie leurs suggestions par la mise en place d'une boîte à idées dans le bureau des représentants du personnel. En complément, on organise des réunions plénières annuelles pour échanger avec tous nos collaborateurs, gardiens et régie compris. Et on associe la délégation unique du personnel à des décisions du groupe. »

Information	Elle consiste à donner l'information aux parties prenantes, à un rythme défini. La multiplicité des supports permet aujourd'hui une actualisation très régulière de l'information et de toucher des cibles classiquement plus difficile à atteindre. Les outils Internet (Site, newsletters, réseaux sociaux...) sont de bons supports.
Consultation	La consultation est une demande d'avis. Les résultats de la consultation permettent de connaître le positionnement de différents acteurs sur une question précise. Elle est donc plutôt utilisée pour faire un diagnostic, vérifier la pertinence et l'acceptabilité d'une proposition. Elle peut aboutir à invalider une proposition. La consultation peut prendre différentes formes (enquêtes écrites, orales, internet, interviews, focus groupes,...). Elle doit faire l'objet d'une restitution aux personnes consultées. Les réseaux sociaux peuvent également être une source d'information pour l'organisme de logement social, qui peut ainsi consulter les avis de ses habitants sur des sujets très divers et en continu.
Concertation	Plus ouverte que la consultation, la concertation est interactive et porte sur le diagnostic, les recommandations, les points d'alerte, les priorités d'action... Elle doit bien évidemment également faire l'objet d'une restitution, lors de laquelle la décision finale doit être motivée et argumentée pour que chacun en comprenne le sens et accepte les éventuels compromis qui ont été faits sur ses propositions.
Co-élaboration	L'organisme Hlm a une intention mais il va progressivement l'élaborer avec les parties prenantes, en faisant des points d'étapes réguliers de validation. L'intérêt est multiple : appropriation, opportunité de faire émerger de nouvelles idées, adaptation aux plus près du terrain... Ces méthodes peuvent être développées sur des sujets très opérationnels (projet de résidence notamment) ou dans les instances réglementaires, par exemple les conseils de concertation locative.
Co-production	Les parties prenantes peuvent avoir de réels compétences, moyens et ressources pour aider à la mise en œuvre d'un projet. Les associations de locataires, en plus de leur compétence d'usage, peuvent jouer un rôle d'interface sur le terrain entre le bailleur et ses locataires ou le bailleur et la collectivité. Très opérationnelle, la co-production suppose que soient clairement définis les responsabilités des parties prenantes, leur rôle, leur position, leurs marges de manœuvre.

L'évaluation constitue enfin une étape essentielle des démarches de bonne gouvernance : elle est la base d'une démarche d'amélioration continue. Elle est également la base de la création de confiance pour engager une relation dans la durée avec des parties prenantes. L'évaluation peut porter sur les résultats obtenus mais également sur les modalités d'action.

MESSAGE CLÉ

L'évaluation est une étape incontournable des démarches de bonne gouvernance, elle est le point de départ de l'amélioration continue et nourrit la confiance. Les parties prenantes doivent être associées au processus d'évaluation.

Pour être facteur de confiance, l'évaluation doit être transparente dans ses modalités de réalisation. Quelles sont les sources d'information, quels sont les critères d'évaluation, quels sont les modalités et les objectifs de l'évaluation ?

Le résultat de l'évaluation doit faire apparaître les enjeux de l'organisme, les forces et les réalisations, les faiblesses, les difficultés, les domaines d'amélioration.



« Nos actionnaires nous demandent des résultats économiques mais on a aussi une mission sociale qu'on doit valoriser : qu'apporte-t-on de plus qu'un bailleur privé, qu'est-ce que ça rapporte à l'organisme, à la collectivité, au territoire, aux locataires...? »

5.2. LES CONDITIONS DE REUSSITE

Le dialogue et l'établissement de relations avec les parties prenantes nécessitent le respect de quelques principes pour permettre la création d'une relation de confiance et conserver cette confiance. Quelques bonnes pratiques sont à souligner en la matière :

- **Faire du dialogue avec les parties prenantes un projet à part entière.** Réussir la mise en œuvre d'un dialogue avec les parties prenantes est le résultat d'une véritable démarche qui doit être gérée comme un projet à part entière. Dialoguer avec les parties prenantes nécessite que la problématique soit réellement inscrite dans la stratégie de l'entreprise, dans la posture et les

engagements de la direction et de l'encadrement. Cela nécessite la définition d'objectifs clairement affichés, cela nécessite du temps, des moyens de communication, des moyens logistiques. Cela produit des résultats qui doivent être mesurés. C'est un véritable projet à inscrire dans la durée. La confiance avec les parties prenantes se crée et se conserve dans la durée.

MESSAGE CLÉ

Le dialogue s'organise, s'anticipe ; c'est un exercice qui ne s'improvise pas ; c'est un processus qui présente des risques, s'il est mal préparé. Il est aussi porteur de grands bénéfices et d'opportunités partagés, s'il est bien organisé et structuré.

- **Définir des règles du jeu et les respecter** : La confiance créée avec les parties prenantes ne se décrète pas, elle est le résultat d'une démarche volontaire. Certains points doivent être respectés, parmi lesquels :

- Définir précisément les objectifs du dialogue avec les parties prenantes,
- Bien sélectionner les parties prenantes devant entrer dans le processus de dialogue. A ce titre la cartographie des parties prenantes est un outil très utile,
- Informer préalablement les parties prenantes de la démarche de l'organisme, des objectifs de la démarche de dialogue, des raisons de la présence des parties prenantes, des suites qui seront données,
- Expliquer comment le dialogue s'inscrit dans le processus de décision, quelle utilisation sera faite de la contribution des parties prenantes,
- Faire connaître l'ouverture à la mobilisation (événement, courrier, réseau des associations de locataires),
- Définir clairement le rôle de chacun,
- Rendre compte des travaux réalisés, des décisions prises et garder la mémoire des débats (compte-rendu de réunion, synthèse, photos, films...). Il s'agit à la fois de montrer les gains et les avancées pour chacun mais aussi de reconnaître les « flops ».

- **Donner les moyens de la concertation aux équipes et aux parties prenantes :** Tenir compte des capacités (moyens, ressources, disponibilités, compétences...) des parties prenantes est essentiel.

MESSAGE CLÉ

Il importe d'accompagner les membres des instances de gouvernance et les parties prenantes pour qu'ils disposent des moyens (connaissance, acculturation, disponibilité, formation...) leur permettant de jouer pleinement leurs rôles : contribution à la définition de la stratégie, conseil, surveillance, contrôle, propositions, arbitrages, orientations.

Pour donner les moyens aux parties prenantes d'être dans le dialogue, quelques points semblent importants à respecter :

- Etre vigilant aux horaires, et aux temps que les parties prenantes vont pouvoir consacrer au dialogue,
 - Varier les espaces de concertation : construire des espaces permanents (CCL, commission sur des thèmes spécifiques comme les charges, la propreté...) et des espaces ponctuels (projets d'immeuble, de quartiers, etc...) et ainsi s'adresser à différents publics,
 - Etre vigilant à l'accès à l'information par les parties prenantes et à la clarté de cette information,
 - Favoriser l'élaboration de contre-propositions par les parties prenantes : leur faciliter l'appropriation des sujets et des débats (ex : formation des administrateurs, formations des associations de locataires, mise en place de comités spécialisés pour les administrateurs en préparation des conseils d'administration...) et les appuyer dans l'expression (exemple : l'expression en public...),
 - Réfléchir aux budgets et aux moyens qui peuvent être alloués au dialogue avec les parties prenantes (prêt de salles, enveloppe budgétaire...).
- **Adapter les formes de dialogue au contexte et aux parties prenantes :** les formes de dialogue doivent être redéfinies pour chaque nouveau

projet, en prenant en compte le contexte, en prenant en compte les parties prenantes associées à la démarche. L'adaptation et la pertinence des formes de dialogue retenues sont la preuve de l'attention portée aux parties prenantes.

- **Ajuster les modes de pilotage des équipes en interne et le suivi des projets :** la réflexion, l'avancement des projets, la prise de décision peuvent prendre plus de temps pour aboutir que dans une démarche de gestion de projet classique.



« Il faut reconnaître les « temps invisibles » que prend le dialogue avec les parties prenantes. »



« Il faut accepter l'imperfection et reconnaître les échecs ou les semi-réussites... »

- **Ajuster la posture de l'organisme**
La posture, l'écoute et le respect des parties prenantes par l'organisme, initiateur du dialogue, sont importants. Ils doivent exprimer tout l'engagement de l'organisme dans ce dialogue, la cohérence et la sincérité de la démarche engagée. L'engagement dans le dialogue suppose :
 - d'être volontaire,
 - de savoir accepter que la partie prenante ait un parti pris, c'est l'essence même de l'implication,
 - d'avoir une reconnaissance mutuelle des compétences et savoirs mutuels, notamment dans la confrontation du savoir du sachant professionnel, du sachant d'usage, du sachant de gestion, du sachant politique...
 - de savoir gérer la part de l'inconnu : le résultat du processus ne peut être connu.



Les changements de postures pour l'organisme :

« On s'expose à des avis différents, à prendre en considération des besoins ou des contraintes des parties prenantes qui modifient notre position initiale »,

« En fait, dans ces projets, on ne sait pas trop où on va, on choisit juste une nouvelle manière d'y aller... on se met d'accord avec les parties prenantes sur la démarche et les objectifs globaux ».

Enfin, par nature la représentativité des parties prenantes est complexe, voire inaccessible : il est difficile de représenter tous les autres, les logiques revendicatives ne peuvent être représentatives... Les organismes de logement social sont confrontés à la question de la représentativité quotidiennement : comment assurer la représentation des jeunes ? des actifs ? des femmes ? etc...

MESSAGE CLÉ

Le manque de représentativité des parties prenantes, leur implication incertaine, l'absence de certaines parties prenantes... sont des difficultés fréquentes rencontrées lors des démarches de dialogue avec les parties prenantes. Il importe de le savoir pour mieux les prendre en compte.



ELEMENTS METHODOLOGIQUES



Personnes interviewées

Bernard Blanc	Directeur général	aquitanis
Jany Jouy	Directrice générale	Sarthe Habitat
Bernard Saincy	Directeur Responsabilité sociétale	Gdf Suez
Philippe Pradier	Directeur adjoint Département politique de la ville et développement urbain	Caisse des Dépôts
Frédéric Rolland	Directeur général	SDH
Elodie Fumet	Secrétaire confédérale	Confédération Syndicale des Familles (CSF)
Marine Carrat	Chargée de mission auprès du Directeur général	Fédération des ESH
Charlotte Limousin	Chargée de mission	Delphis
Daniel Lebègue	Président	Institut Français des Administrateurs (IFA) Conseil d'orientation de l'Institut Hlm de la RSE



CONSEIL D'ORIENTATION DE L'INSTITUT HLM DE LA RSE



L'institut Hlm de la RSE a été créé en mars 2012 par l'Union sociale pour l'habitat et les fédérations qui la composent afin de promouvoir la culture de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) dans le secteur Hlm.

L'Institut a souhaité être accompagné dans ses réflexions par un conseil d'orientation composé de personnalités reconnues dans leur champ de compétence et par leur parcours professionnel, personnel, associatif ou militant. Daniel Lebègue, Président de l'Observatoire de la RSE (ORSE) et de l'Institut Français des Administrateurs (IFA), préside ce conseil.

Composé d'une trentaine de personnes, spécialistes de la RSE ou représentant les parties prenantes du logement social, il a pour vocation d'éclairer les organismes Hlm sur la RSE dans ce secteur, ses spécificités, ses enjeux et ses perspectives d'évolution.

NOM	FONCTION
Daniel LEBEGUE	Président du Conseil d'orientation de l'Institut Hlm de la RSE Président de l'ORSE Président de l'IFA
Patrice ROLAND	Président de l'Institut Hlm de la RSE Directeur général adjoint 3F
Sabine BASILI	Vice-Présidente de la CAPEB Présidente de la commission nationale des affaires économiques
Bernard BLANC	Directeur général d'aquitais Président Directeur général d'axanis
Jean-Marc BORELLO	Président du Directoire du Groupe SOS
Michel CAPRON	Professeur des Universités en sciences de gestion à l'Institut de Recherche en Gestion de l'Université Paris Est Créteil Président du RIODD Président du Forum citoyen pour la RSE
Christian CAYE	Délégué au Développement Durable de Vinci
Francis DEPLACE	Délégué général de Delphis
Laurence EBERHARD-HARRIBEY	Enseignant-chercheur à Bordeaux Ecole de Management – KEDGE Responsable de la Chaire de développement durable et Responsabilité sociétale des organisations
François FATOUX	Délégué général de l'Observatoire de la RSE (ORSE)
Marc FREREJEAN	Architecte - FREREJEAN Architectes
Virginie GALICE	Responsable des partenariats EDF Collectivités Territoriales
Daniel GLAESNER	Directeur management des compétences à l'AFPOLS
Jany JOUY	Directrice générale de Sarthe Habitat

NOM	FONCTION
Elisabeth LAVILLE	Fondatrice – Directrice d’Utopies
Damien LEONARD	Entreprises Pour l’Environnement Responsable du Pôle Energie-Climat
Isabelle LE CALLENNEC	Députée d’Ille-et-Vilaine Membre de la Commission des affaires sociales Conseillère générale de Vitré-est Secrétaire Nationale de l’UMP chargée du logement social
Benoît LOISON	Président de la Commission Environnement et Construction Durable de la FFB
Emmanuel de LUTZEL	Responsable Microfinance - BNPPARIBAS Administrateur Finansol Administrateur Convergences 2015 et d’Epargne sans frontières
Jean-François MACAIRE	Président de SIPEA Habitat Président de Logiparc Conseiller municipal de Poitiers Vice-Président du Conseil Régional de Poitou-Charentes
Philippe PRADIER	Directeur Adjoint de la Caisse des Dépôts Département Politique de la ville et développement urbain
Frédéric ROLLAND	Directeur général de la Société Dauphinoise pour l’Habitat (SDH)
Gilbert SANTEL	Président d’Emmaüs Habitat Ingénieur Général des Ponts et Chaussées Honoraire
Bernard SAINCY	Directeur Responsabilité Sociétale du Groupe GDF Suez
Colette SCHNURRENBERGER	Présidente de SCP Le COL Membre du Conseil de la fédération des Sociétés Coopératives
Thierry SIBIEUDE	Professeur enseignant à la Chaire d’entrepreneuriat social de l’ESSEC
Hugues SIBILLE	Vice-Président du Crédit Coopératif
Christian THIBAUT	Administrateur d’Emmaüs France Ancien dirigeant d’organisme Hlm et de la délégation générale de l’USH
Roger THUNE	Directeur Logement - MEDEF
Jessica VIE	Juriste - Association FO Consommateurs (AFOC)

L’EQUIPE DE L’INSTITUT HLM DE LA RSE

Catherine HLUSZKO	Chef de mission RSE à l’Union sociale pour l’habitat
Manon BADACHE	Assistante RSE à l’Union sociale pour l’habitat

Le Conseil d'administration de l'Institut Hlm de la RSE

Président, Patrice Roland, Directeur général adjoint 3F

Vice-Président, Laurent Goyard, Directeur général de la Fédération des OPH

Trésorier, Diego Alarçon, Délégué national CFE-CGC

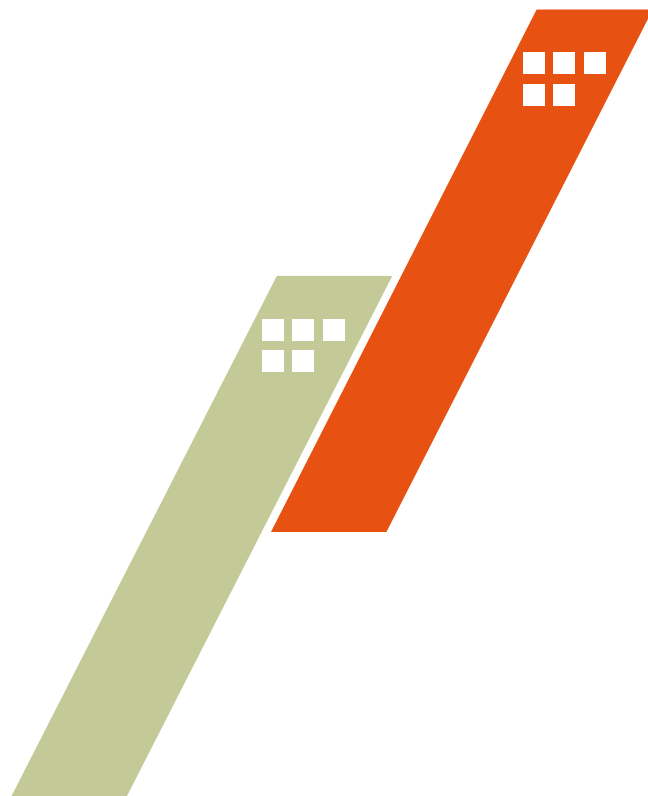
Secrétaire, Béatrix Mora, Directrice du service des politiques urbaines et sociales de l'USH

Administrateurs

- Jacques Brénot, Directeur général Logivam
- Daniel Coruble, Directeur général Terralia
- Claudine Ducastel, Directeur de l'Innovation et de la RSE Paris Habitat
- Elodie Fumet, Responsable logement CSF
- Antoine Galewski, Chargé de mission – membre de la Délégation générale, USH
- Jean-Pierre René, Directeur général Groupe Cottage
- François Salzgeber, Directeur FNAR
- Francis Stéphan, Directeur général Le Val de Loire et Le Toit Angevin
- Jessica Vié, AFOC

Les associés du Conseil d'administration de l'Institut

- Dominique Chauvet, Directrice générale de la Fédération des ESH
- Patrick Kolli, Conseiller technique Fédération des OPH
- Isabelle Roudil, Chargée de mission auprès de la Présidente de la Fédération des coopératives Hlm



L'Institut Hlm de la RSE est une association loi 1901. Il a pour objet le développement de la RSE dans les organismes Hlm. Son conseil d'administration est composé de représentants des fédérations Hlm, de la délégation générale de l'Union sociale pour l'habitat ainsi que du Conseil social qui associe les parties prenantes du Mouvement Hlm.

Les cahiers de l'Institut Hlm de la RSE constituent une collection d'ouvrages destinés à promouvoir la RSE dans le secteur Hlm et à faire connaître leur mobilisation sur ce thème.

