

Vers une révolution du management des entreprises HLM

Francis Deplace

Depuis le Grenelle de l'environnement, les organismes HLM doivent évaluer les conséquences sociales et environnementales de leurs activités. Cette contrainte doit être une occasion de repenser la place du logement social dans l'économie locale¹ de mettre les organismes au cœur des boucles d'innovation locales² et suppose une décentralisation plus approfondie³.

Dans une économie mondialisée, les entreprises doivent se positionner par rapport aux territoires sur lesquels elles développent leurs activités. Cela suppose que chaque entreprise dispose non seulement d'une connaissance exhaustive de ses activités, mais aussi des impacts directs, indirects et induits desdites activités. Dès lors que c'est le cas, toute entreprise peut intégrer la valorisation de ces effets directs et indirects dans son bilan. Il s'agit pour elle de construire une mesure de la valeur économique, sociale et environnementale que ses activités créent non seulement « *per se* » mais aussi pour et sur les territoires dans lesquels elle intervient, pour les « communautés », dirait-on dans une vision anglo-saxonne.

A minima, cela permet de développer des actions de compensation pour contrebalancer certaines conséquences de leurs activités. Par exemple, planter des arbres pour « verdir » le bilan carbone d'une entreprise ou d'une collectivité fait partie de ces initiatives. Récemment consacrée par le Grenelle 2, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) se traduit ainsi généralement par le déploiement d'une gamme d'actions périphériques pour compenser ou atténuer les effets de l'activité classique de l'entreprise. Ces initiatives sont recensées dans le rapport annuel social et environnemental que les entreprises ou groupes d'entreprises de plus de 500 salariés, ainsi que les collectivités de plus de 50 000 habitants, ont désormais l'obligation légale de publier.

La valeur partagée : mettre la responsabilité sociale au cœur des entreprises

Promouvoir le concept de « valeur partagée » comme le fait dans un article récent⁴, Michael E. Porter ou bien, un pas plus loin, vouloir « mesurer et rendre compte de la création de valeur pour un territoire »⁵ poussent plus loin encore la logique de la RSE : l'idée est de s'appuyer sur ces

1 Voir Dominique Dujols & Dominique Hoorens, « À la recherche du modèle économique du logement social », *Métropolitiques*, 28 septembre 2011. URL : <http://www.metropolitiques.eu/A-la-recherche-du-modele.html>.

2 Voir Philippe Durance, « Innovation et territoires : quel modèle pour sortir de la crise ? », *Métropolitiques*, 16 février 2011. URL : <http://www.metropolitiques.eu/Innovation-et-territoires-quel.html>.

3 Voir Patrice Lanco, « Logement : pour un acte III de la décentralisation », *Métropolitiques*, 10 janvier 2011. URL : <http://www.metropolitiques.eu/Logement-pour-un-acte-III-de-la.html>.

4 « Creating shared value » by Michael E. Porter and Mark R. Kramer, *Harvard Business Review*, janvier-février 2011.

5 DELPHIS conduit depuis janvier 2011 un projet de recherche-action intitulé : « Mesurer et reporter la création de valeur pour un territoire ». Ce projet est aujourd'hui en cours dans une bonne dizaine d'organismes de logements sociaux français et est cofinancé par l'institut de recherche de la Caisse des dépôts et l'Union sociale pour l'habitat ; premiers résultats concrets début 2012.

évaluations et sur la prise en compte par l'entreprise de son environnement élargi pour transformer et enrichir les processus de production plutôt que de simplement compenser certaines actions.

Ce qui vaut pour une entreprise du secteur privé concurrentiel l'est *a fortiori* pour une entreprise HLM en charge d'un service économique d'intérêt général, tant son lien au territoire se devrait de rester consubstantiel⁶. C'est pourquoi la mesure de cette création de valeur partagée doit s'accompagner d'une présentation auprès des collectivités territoriales. Sans publication ni discussion de la valeur créée, la RSE risque de perdre sa justification économique, de rester un oripeau pour démontrer la bienveillance de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes et, à terme, de péricliter.

Les HLM et la responsabilité sociale ; une évidence qui se généralise lentement

Depuis 2005, l'association DELPHIS⁷ s'est efforcée de développer la RSE dans le secteur HLM. Conformément aux recommandations internationales de la « Global Reporting Initiative »⁸, les bailleurs sociaux ont formalisé leur RSE à travers cinq grands enjeux :

1. Promouvoir l'équilibre social des territoires.
2. Préserver l'environnement.
3. Assumer sa responsabilité économique.
4. Animer et améliorer la gouvernance.
5. Développer les ressources humaines.

Ces analyses ont permis aux organismes HLM les pratiquant de dresser et mettre en œuvre des plans d'actions couvrant un très large spectre. Ils visent à améliorer les pratiques en matière d'attributions, la performance énergétique des patrimoines, la contribution des HLM au développement économique local, le fonctionnement des organes de surveillance et de décision, l'évaluation des risques psycho-sociaux, la transparence des rémunérations, la rétribution de la performance individuelle des salariés... D'autres organismes saisissent l'opportunité du lancement de l'ISO 26000 et rentrent dans la démarche via des audits qu'ils commandent à Vigeo, à l'AFNOR ou à d'autres cabinets.

Pour autant, le devenir de la RSE dans le secteur HLM est à la croisée des chemins. Soit la démarche reste un supplément d'âme « développement durable » que les organismes rajouteront à la gestion courante des affaires ; tout continuera alors « comme d'habitude ». Soit les organismes reconstruisent leur *management* en mettant la RSE au cœur de leurs activités et transforment leur gouvernance de manière à y associer toujours plus leurs parties prenantes, notamment les collectivités territoriales et les locataires.

La valeur partagée, ferment de modernisation des organismes HLM

Au-delà du développement de la RSE, la recherche de « valeur partagée » serait pour les organismes un élément clé d'adaptation aux enjeux de demain, aux spécificités de la demande

6 Sur ce point, on ne peut que s'interroger sur l'intérêt qu'il y a à déterritorialiser le 1 % et à faire émerger une dizaine de collecteurs nationaux. Il y a là comme une recentralisation d'un des outils de la politique du logement au moment même où des voix politiques, de droite comme de gauche, insistent sur sa nécessaire décentralisation. Dès lors, quel avenir pour les groupes d'ESH sous égide du 1 %, et quel type de relations auront-ils aux territoires ?

7 Dès 2005, l'association DELPHIS a été l'initiatrice d'un travail visant à promouvoir et outiller le *reporting* RSE dans le secteur du logement social. Aujourd'hui, EURHO-GR[®], référentiel de *reporting* sectoriel et européen, est reconnu et pratiqué en Allemagne, France, Italie et Suède. Pour en savoir plus : <http://www.delphis-asso.org> et <http://www.eurhonet.eu>.

8 « Global Reporting Initiative » est un réseau d'acteurs visant la définition d'un cadre d'analyse et de normes partagées de la performance environnementale et sociale des organisations. Voir : <http://www.globalreporting.org/Home>.

institutionnelle et/ou finale du « marché » HLM. Ce serait une véritable révolution copernicienne pour les organismes HLM tant le concept de valeur partagée pousse à deux mutations importantes.

D'une part, elle les conduira à repenser la demande des collectivités et des locataires, à dépasser la classique pyramide des besoins de Maslow qui ne voit dans le logement qu'un besoin primaire à combler plutôt qu'un élément fondamental du bien-vivre dans un territoire. Elle les incitera à intégrer la satisfaction de valeurs et besoins sociétaux dans la conception de l'habitat et dans les services de gestion locative. Le questionnement souvent entendu sur le contenu du métier de bailleur HLM, notamment, perd alors de son sens. Il est protéiforme et ses limites, voire le cœur de son métier, doivent varier en fonction des territoires.

D'autre part, elle imposera aux organismes de décider de leurs investissements et de leurs budgets au regard de la valeur créée non seulement pour l'entreprise mais aussi pour les territoires. Des pratiques similaires existent déjà en Hollande et au Royaume-Uni à travers l'obligation faite aux bailleurs de calculer le SROI (« *social return on investment* ») de projets faisant appel à des financements publics ou des fonds d'investissements sociaux tels que les projets de rénovation urbaine.

Cette nouvelle appréciation des enjeux et contraintes que les organismes doivent prendre en compte aura nécessairement des conséquences sur leurs politiques. En France, les organismes pionniers qui se sont avancés sur la question de la performance énergétique sans attendre la réglementation thermique 2012 (à travers la production d'immeubles de type BBC (bâtiment de basse consommation), voire *Passivhaus*) ont dû réorganiser leur maîtrise d'ouvrage, ainsi que leurs relations à la maîtrise d'œuvre. Ayant de ce fait pris quelques années d'avance, ces entreprises sont aujourd'hui les plus à même de faire face techniquement et financièrement aux enjeux de rénovation énergétique de gros patrimoines classés en E, F ou G⁹.

Les HLM, agrégateurs d'innovations et créateurs de valeur

Au-delà de l'organisme, c'est aussi tout le territoire qui y gagne. Si l'on tire toutes les conséquences du concept de valeur partagée, l'organisme HLM pourrait être, en tant que donneur d'ordres, à l'initiative de *clusters* susceptibles de « tirer » toujours plus vers le haut l'ensemble de la filière sur un territoire (universités, instituts de recherche, entreprises de maîtrise d'œuvre, de construction, collectivités, etc.). L'exemple précédent montre ce rôle moteur, mais cela peut parfois aller plus loin encore via une implication directe dans la recomposition de la filière : certaines sociétés de HLM ont pris des participations symboliques dans des coopératives créées à leur initiative – par exemple, pour intégrer au territoire l'approvisionnement de nouvelles chaudières collectives bois. Le résultat est positif tant pour le territoire, qui développe une nouvelle activité économique, que pour l'organisme, qui solvabilise ses locataires via des baisses de charges de 300 euros par an et par logement. Le pouvoir d'achat des ménages ainsi amélioré génère également une hausse de la consommation locale.

Cette approche vaut aussi sur le plan social. Concernant, par exemple, la gestion des troubles de voisinage dus à des locataires souffrant de problèmes de santé mentale : sans partenariat intégré très poussé avec les collectivités locales, le secteur psychiatrique de proximité et le secteur de l'accompagnement social, et sans évolution de certains métiers du bailleur, il sera difficile d'avancer alors que les coûts évités pour la collectivité seraient évidents¹⁰.

9 Le diagnostic de performance énergétique des bâtiments est obligatoire à la vente comme à la location depuis 2007. Ce document (à valeur officielle) présente la consommation d'énergie d'un bâtiment à travers un classement de A à G (cette note s'apparente à ce qui existe pour d'autres biens, notamment l'électroménager). Il permet de comparer objectivement les résultats entre bâtiments.

10 Les études économétriques sur le « *housing first* » aux États-Unis l'ont bien montré, cf. « Effect of full services partnership on homelessness », Susan Ettner, PhD, Willard J. Manning, PhD, Sam Tsemberis, PhD, *Archives of General Psychiatry*, vol. 67, n° 6, juin 2010. URL : <http://archpsyc.ama-assn.org/cgi/content/full/67/6/645>.

Ces pratiques existent souvent sous une forme pragmatique et ponctuelle. S'inscrivant rarement dans une politique partagée par l'ensemble des acteurs d'un territoire, elles aboutissent rarement à la création d'organisations pérennes dans le temps. Pourtant, dans les pays européens de décentralisation ancienne tant des politiques du logement que de la recherche, ces approches ont montré tout leur potentiel, aussi bien pour les organismes de logement que pour l'économie des territoires concernés¹¹.

Un enjeu politique pour le logement social

De manière concrète, cette approche interpelle les entreprises HLM et les financeurs du logement social sur deux thèmes à explorer d'urgence dans un futur proche : la gouvernance des organismes et le financement de leurs activités. Comment faire évoluer la première pour que leurs parties prenantes déjà présentes dans leurs instances jouent un rôle plus significatif quant aux orientations et décisions de l'entreprise ? Quelle part de leur pouvoir de décision les organismes sont-ils prêts à concéder ? Quant aux financeurs, la montée en puissance d'investissements socialement responsables que tout le monde appelle de ses vœux présuppose que les financeurs et les marchés se dotent rapidement des outils permettant de mesurer cette « responsabilité », tant celle des porteurs que celle des projets. C'est cette voie que la Commission européenne, sous l'impulsion du commissaire Barnier, entend apparemment suivre.

Au niveau français, cela renvoie plus largement à une structuration décentralisée des politiques du logement¹², la région intervenant en tant qu'instance politique de programmation et les établissements publics de coopération intercommunale en tant qu'instances opérationnelles. Nous l'appelons de nos vœux.

Francis Deplace est directeur de l'association DELPHIS, créée en 1991, pôle de recherche et développement de 24 entreprises sociales pour l'habitat (ESH) gérant près de 190 000 logements sociaux.

Pour citer cet article :

Francis Deplace, « Vers une révolution du management des entreprises HLM », *Métropolitiques*, 19 octobre 2011. URL : <http://www.metropolitiques.eu/Vers-une-revolution-du-management.html>

11 Nous renvoyons aux exemples des labels *Passivhaus* ou *CasaClima*, issus de véritables *clusters* formés à Darmstadt (land du Bade-Wurtemberg) ou à Bolzano (province autonome du Alto-Adige), fortement soutenus par leurs collectivités territoriales. Plus de dix ans après ces initiatives, les entreprises pionnières locales ont largement essaimé au niveau national.

12 Voir Patrice Lanco, « Logement : pour un acte III de la décentralisation », *Métropolitiques*, 10 janvier 2011. URL : <http://www.metropolitiques.eu/Logement-pour-un-acte-III-de-la.html>.