

Programme 2010

du Club Management & Marketing

Le « Territoire », nouvelle dimension, nouvel enjeu pour le management et le marketing

Il ne se passe pas un jour sans que la **question du « Territoire »** ne s'impose à nous. Cette question traverse l'ensemble de nos métiers et interpelle largement nos approches traditionnelles en termes de stratégies et d'organisations comme de postures et services. C'est pourquoi le conseil d'administration a choisi d'en faire le **fil rouge du programme 2010 du club**, un programme qui voudrait vous permettre de trouver des éléments de réflexion et de solutions autour de quelques **interrogations majeures** qui structurent les « **journées-débats** » de l'année :

- Comment s'organiser pour répondre à la commande des territoires ?

- Répondre à la diversité des territoires : vers quelles organisations aller ? Vers quels profils d'emploi se tourner ?

- Territoires **réels**, territoires **virtuels**, y a-t-il place pour des territoires « déterritorialisés » ?

- A chacun son territoire ou comment manager le « **vivre ensemble** », du logement à la résidence, de la résidence au quartier, du quartier à la ville. Quels impacts sur nos métiers, nos organisations, nos modes de management ?

- En quoi la question territoriale impose-t-elle de nouvelles formes de **gouvernance** et d'entreprise : **l'entreprise élargie** ? A côté des « journées-débats » seront organisés **deux séminaires métiers** :

- Le traditionnel séminaire annuel à Avignon des « **responsables d'agence** » qui portera sur le rôle du responsable d'agence dans les relations avec les habitants,

- Un séminaire pour les « **directeurs des ressources humaines** » pour poursuivre, après le séminaire des « responsables qualité / marketing », l'ouverture des thématiques du club à des fonctions supports.

Enfin, en prolongement et approfondissement des travaux de l'Université d'été de juillet dernier dont la synthèse est diffusée avec ce programme, une « **recherche-action** » complète le programme du club, elle vise à construire pour notre secteur d'activité un « **référentiel de la performance élargie** ».

Avec ce programme le club entend poursuivre le développement d'une **offre diversifiée** pour **les dirigeants et le management** de nos entreprises et répondre ainsi à **son ambition** d'ouverture, d'anticipation et de ressourcement dans **un esprit « club »** c'est-à-dire porteur d'**un propos professionnel libre et partagé**.

A chacune et chacun d'entre vous, je souhaite au coeur de vos territoires, une belle année 2010.

Le président
Christian Thibault

Club Management
& **Marketing**

LES RENDEZ-VOUS DU CLUB

■ Les Journées-débats

2 février 2010 : Comment s'organiser pour répondre à la commande des territoires ?

30 mars 2010 : Répondre à la diversité des territoires : vers quelles organisations aller ? Vers quels profils d'emploi se tourner ?

10 juin 2010 :

Assemblée générale

Territoires réels, territoires virtuels, y a-t-il place pour des territoires « déterritorialisés » ?

7 octobre 2010 : A chacun son territoire ou comment manager le «vivre ensemble», du logement à la résidence, de la résidence au quartier, du quartier à la ville. Quels impacts sur nos métiers, nos organisations, nos modes de management ?

2 décembre 2010 : En quoi la question territoriale impose-t-elle de nouvelles formes de gouvernance et d'entreprise : l'entreprise élargie ?

■ Le Séminaire métier

16, 17 et 18 juin 2010 :

Le séminaire des responsables d'agence

■ La Recherche-action

Construire un référentiel de la performance élargie pour le logement social ?

NOUVEAUTÉ 2010

■ Le Séminaire métier

24 et 25 novembre 2010 :

Le séminaire des directeurs des ressources humaines

■ Les Journées-débats

> 2 février 2010

Comment s'organiser pour répondre à la commande des territoires ?

Les territoires et leur émanation sont porteurs de plus en plus d'une commande ciblée et exigeante au regard des besoins, des ambitions et des politiques locales en matière de développement, de service, de gestion sociale, d'accompagnement du développement local,... Ils se dotent d'outils de programmation et de pilotage, s'impliquent dans l'organisation des réponses et l'évaluation des résultats,... Cette réalité prend des formes diverses selon les histoires et les politiques locales mais elle constitue néanmoins une tendance forte des prochaines années.

Quelle implication stratégique de cette réalité ? Comment la concilier avec d'autres logiques et d'autres commandes (celles de l'Etat, de la CUS notamment) ? Quelles sont les implications pour les organismes de ces nouvelles formes de contractualisation sur les pratiques d'implication / négociation avec les acteurs des territoires ? En quoi, les processus de décisions et d'arbitrages stratégiques sont-ils modifiés ? Voit-on se dessiner un nouvel équilibre entre réalités territoriales et stratégie d'entreprise ?

Administrateurs de référence : Bernard Blanc, Jacques Brenot

> 30 mars 2010

Répondre à la diversité des territoires : vers quelles organisations aller ? Vers quels profils d'emploi se tourner ?

Les séminaires 2009 des responsables d'agence et des directeurs territoriaux franciliens ont rendu compte de l'évolution des contextes partenariaux et des attentes vis-à-vis des nouvelles fonctions de management des territoires. De même que plusieurs travaux du Club, ces rencontres ont souvent posé la question des organisations territoriales et des nouvelles attentes vis-à-vis du management. Celles-ci sont interrogées dans leur capacité d'adaptation à la diversité des situations patrimoniales gérées et dans les marges de manœuvre déléguées aux différents échelons territoriaux pour décliner les politiques globales et procéder aux ajustements organisationnels locaux. Au-delà de la structuration par nombre de logements, la prise en compte de



projet (EPCI, projet Anru, quartier, résidences,...) devient de plus en plus nécessaire et pose des questions autour de la cohérence d'ensemble et de l'enchevêtrement de ces niveaux d'intervention.

De même le management est amené à trouver de nouveaux équilibres entre représentation externe et multiplicité des dossiers à traiter (du cadre de vie au PLH), présence auprès des équipes pour piloter et conduire le changement.

Quelles sont les formes d'organisation des dispositifs de proximité ? Quelle articulation entre les différents échelons d'intervention ? Quel équilibre entre adaptations locales et politique globale ? Quelles sont les compétences attendues des différents échelons de management ? Comment peuvent-elles se combiner ? Quelles sont les tendances observables en matière de périmètre d'intervention, de niveaux de délégation,...?

Administrateurs de référence : Corinne Aubin-Vasselin, Christine Nassiet-David, Anne Sibois

> 10 juin 2010

Territoires réels, territoires virtuels, y a-t-il place pour des territoires « déterritorialisés » ?

Assemblée générale du club

La ville, le quartier,... constituent souvent des échelles de construction des identités individuelles et collectives. Le développement d'internet génère l'émergence de nouvelles formes de constitution identitaire et de nouveaux réseaux sociaux faisant disparaître la référence au territoire de proximité. Les notions de proximité s'en trouvent modifiées ainsi que les formes traditionnelles de sociabilité.

Comment l'ensemble de ces sphères s'articulent-elles ? Doivent-elles entraîner pour les bailleurs sociaux de nouvelles formes de prise en compte de ces réseaux collectifs ? Quelle importance donner à ces nouveaux territoires « déterritorialisés » ?

Administrateur de référence : Christian Thibault

> 7 octobre 2010

A chacun son territoire ou comment manager le « vivre ensemble », du logement à la résidence, de la résidence au quartier, du quartier à la ville. Quels impacts pour nos métiers, nos organisations, nos modes de management ?

Les projets de rénovation urbaine viennent confirmer le développement d'un nouveau type d'espace entre le logement et le quartier : la résidence. Ainsi, logement, résidence, quartier, composent de nouvelles modalités de constitution de l'appartenance et du vivre ensemble. Espace intermédiaire par définition, la résidence pose des questions nouvelles pour la gestion des bailleurs. Elle implique pour les personnes de proximité l'adoption de nouveaux comportements de gestion : centrées sur le logement et les parties communes elles ont à prendre en responsabilité un espace élargi. Plusieurs recherches ont été menées sur ce sujet à la fois sur des résidences constituées depuis de nombreuses années ou de résidences nouvellement créées dans le cadre d'opérations de renouvellement urbain.

Quels enseignements peut-on en tirer ? Quelles pistes pour approfondir les modes d'intervention ? Quel positionnement du bailleur devant la complexité de ces situations ?

Administrateurs de référence : Christophe Lheureux, Cédric Van Styvendael

> 2 décembre 2010

En quoi la question territoriale impose-t-elle de nouvelles formes de gouvernance et d'entreprise : l'entreprise élargie ?

La complexité des territoires à gérer appelle de plus en plus une réponse qui combine plusieurs intervenants. La notion d'entreprise élargie impose une concertation, une coopération et de nouvelles formes de gouvernance et de partenariat entre tous les acteurs du service.

La mise en œuvre d'actions innovantes nécessite d'impliquer les sous-traitants dans la définition, la mise en œuvre des actions et l'adoption de nouveaux comportements professionnels. Elle réinterroge le périmètre classique de l'entreprise (pour une conception élargie à l'ensemble des entreprises partenaires), ses processus décisionnels, ses processus de réalisation et de mise en œuvre du service.

Comment coproduire avec les entreprises des niveaux de service ?

Quels ajustements organisationnels et managériaux ? Comment accompagner le développement de nouvelles pratiques ? Comment impliquer les entreprises dans la production de nouvelles formes de service ?

Administrateurs de référence : Pierre-Yves Antras, Laurent Goyard



■ Les Séminaires métiers

> 16, 17 et 18 juin 2010 (Avignon)

Le séminaire des responsables d'agence

Les habitants : du problème à la ressource,...

La relation aux habitants constitue le cœur de l'activité de l'agence. Elle se réalise selon deux modalités principales : la relation de service au quotidien source de satisfaction, de reconnaissance et de valorisation professionnelle mais aussi source de tensions et d'incompréhensions ; la relation aux représentations collectives des habitants dans l'information et la concertation autour des projets d'investissement et de gestion.

Le responsable d'agence doit pouvoir à la fois valoriser les relations quotidiennes, réduire les tensions et les incompréhensions auprès des équipes, dédramatiser les situations, mobiliser les ressources positives des habitants pour trouver des solutions, représenter et négocier avec les représentations collectives. C'est autour de ces différents rôles que la rencontre 2010 propose d'organiser les échanges en donnant des repères sur la diversité des attentes et des comportements individuels et collectifs, sur les nouvelles formes de mobilisation collective et les enjeux qu'ils portent pour l'exercice du métier.

Administrateurs de référence : Dominique Laroche, Patrick Sommet

> 24 et 25 novembre 2010 (Lyon)

Nouveauté
2010

Le séminaire des directeurs des ressources humaines

Les mutations en cours au sein des organismes HLM appellent une fonction RH renouvelée pour prendre en compte la complexité des évolutions, les mutations professionnelles, l'émergence de nouveaux métiers et accompagner le management et les équipes dans la conduite du changement. Un séminaire métier se propose de faire le point (sur la base des différents travaux engagés au sein du Club) des mutations en cours et de leurs impacts sur les fonctions RH : les nouvelles attentes, le positionnement des DRH comme accompagnateur du changement,...

Administrateurs de référence : Corinne Aubin-Vasselín, Anne Sibois

■ La Recherche-action

Construire un référentiel de la performance élargie pour le logement social ?

L'université d'été 2009 a montré l'intérêt pour le secteur d'activité de se doter d'une compréhension élargie de la notion de la performance. Celle-ci ne peut s'envisager que comme le résultat d'un dialogue ouvert avec les acteurs du territoire et les parties prenantes pour définir ensemble ce qui fait performance et les contributions réciproques à l'atteinte de celle-ci. Par ailleurs, elle doit pouvoir s'appuyer sur des instruments / supports de gestion pour en rendre compte et en assurer le pilotage et l'évaluation. C'est avec l'objectif de déboucher sur une méthodologie propre au secteur professionnel que le Club envisage de mener en 2010 un travail d'élaboration collective d'un référentiel / guide méthodologique en poursuivant les échanges avec Philippe Lorino, chercheur en contrôle de gestion.

Administrateurs de référence : Bernard Blanc, Cédric Van Styvendael

management-habitat.org

Club Management & Marketing
2, rue Lord Byron - 75008 Paris
Secrétaire général : Christophe Pallot
Assistante : Emilie Devaux
Tél. : 01 40 75 78 84
Fax : 01 45 62 90 40
contact@management-habitat.org

**Club Management
& Marketing**