

Séminaire des responsables d'agence

Construire le diagnostic du territoire

LE PETIT LOUVRE

23 rue St Agricola – 84000 AVIGNON

CONTEXTE

La notion de territoire, à l'origine espace d'exercice d'une autorité administrative et politique, a vu son usage s'élargir pour devenir synonyme de lieu, d'espace socialisé, d'espace géographique ou d'espace approprié.

Cette notion polysémique a pris une dimension nouvelle au sein des organismes de logement social pour qualifier des situations de gestion (territoires de gestion) ou des dispositifs organisationnels (direction des territoires, direction territoriale). Elle traduit la nécessité d'intégrer plus fortement de nouvelles dimensions pour caractériser les situations de gestion : au-delà d'une somme de logements à gérer, les territoires se caractérisent par des dynamiques démographiques et sociétales, des configurations urbaines et architecturales, des systèmes d'acteurs et de parties prenantes, des formes d'habiter et d'appropriations résidentielles... Ainsi, le périmètre d'intervention de l'agence emboîte différents territoires (et différentes échelles de travail) qui font sens pour l'action.

Pour déployer et adapter les stratégies d'intervention, agir sur les situations, il convient alors de les qualifier au mieux, d'en comprendre les logiques de constitution et les besoins.

Pour ce faire, les agences disposent d'une information importante. Cependant, cette connaissance alimentée par la somme des savoirs quotidiens développés par les équipes dans leurs activités est peu analysée et constituée pour déterminer une stratégie de gestion plus adaptée à la réalité des sites et piloter l'action au quotidien.

La construction d'un raisonnement sur ces situations de gestion, sur les échelles territoriales dans lesquelles elles s'imbriquent devient une dimension importante de l'activité du manager d'agence. Cette construction doit lui permettre de resituer ses problématiques dans des contextes d'évolution plus larges, de caractériser les manifestations singulières des problèmes rencontrés, d'identifier les leviers d'intervention pertinents à mobiliser et d'adapter ainsi les réponses apportées tout en alimentant la fabrication de la stratégie globale de l'organisme.

Comment construire un raisonnement sur les territoires ? Quelles sont les échelles pertinentes d'analyse ? Quels sont les leviers d'action ? Comment influencer sur les politiques générales de l'entreprise ?

OBJECTIFS DU SEMINAIRE

- Partager les lignes de force d'une définition de ce qui fait un territoire et des grandes logiques de leur constitution et de leur évolution,
- Renforcer la capacité des responsables d'agence à se positionner au cœur des territoires en mutation : quelles sont les grandes tendances d'évolution des dynamiques territoriales, quels facteurs d'évolution et leviers de compréhension ?
- Déterminer le cadre de l'action en la resituant dans les systèmes d'acteurs locaux,
- Partager un cadre méthodologique pour comprendre les dynamiques résidentielles et élaborer des actions adaptées.

18 juin – Le territoire, quelle définition, quelles dynamiques, quelle question pour le management ?

14 H 00 – 14 H 45 **Accueil et introduction générale : les territoires et les questions qu'ils posent au management et aux organisations**

Propos introductifs par :

- **Bernard Blanc**, directeur général d'Aquitanis et président du Club,
- **Christophe Pallot**, synthèse des travaux du Club Management & Marketing sur l'adaptation des organisations à la diversité des territoires (recherche-action).

14 H 45 – 17 H 30 **Les territoires, diversité et évolution, par Hervé Le Bras**

Hervé Le Bras est à la fois démographe, historien et mathématicien. Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, il est directeur d'études à l'École des Hautes Études en Sciences Sociales (EHESS) depuis 1980, directeur du laboratoire de démographie historique (EHESS/CNRS) (1987-2007), Fellow de Churchill college à Cambridge depuis 2002, directeur de recherches à l'Institut National d'Études Démographiques (INED) depuis 1975, puis émérite depuis 2008, et directeur de séminaire à l'ENA (2009-2010).

Il a récemment publié avec Emmanuel Todd, *Le mystère français* (la république des idées 2013) et *L'invention de la France, Atlas anthropologique et politique* (NRF Essais, réédition 2012), puis avec Pierre Carli, *Crise des liens, crise des lieux* (L'aube, 2012).

Echanges / questions avec les participants

19 juin – Construire une connaissance des territoires, identifier les ressources mobilisables par les responsables d'agence

9 H 00 – 12 H 30 **Bilan des actions engagées par les bailleurs pour connaître et agir sur les territoires (exposé introductif par HTC suivi d'une séquence d'atelier)**

Depuis plusieurs années, les organismes de logement social sont engagés dans des démarches partenariales ou internes visant à mieux caractériser les situations de gestion pour mettre en œuvre des réponses adaptées aux problématiques rencontrées. Elles sont à l'origine du développement d'approches méthodologiques aujourd'hui largement répandues (diagnostic en marchant, dialogue stratégique multi-acteurs, plan d'actions, et système de pilotage de la performance...). Les démarches de gestion urbaine de proximité, les projets de renouvellement urbain, les projets de gestion de site, les observatoires de peuplement... visent à construire un raisonnement sur les dynamiques et problématiques d'une situation de gestion pour dégager des leviers pour agir sur ces situations.

- Quelle grille de lecture des territoires ? En quoi permettent-elles de construire un regard et une approche différents des territoires ? Ce qu'elles révèlent des territoires ?
- Quelles sont les informations à mobiliser (connaissance de terrain, système d'acteurs locaux, les données objectives issues des bases de données du bailleur...) ? Quelle pertinence des informations ? Comment les articuler ? La nécessité de faire des liens, des connexions entre différentes dimensions, de construire un raisonnement, de dégager des pistes d'amélioration,
- Sur quels leviers agir pour mieux intégrer les enjeux territoriaux ? L'organisation du travail, le management des compétences, la coopération avec les acteurs du territoire, l'adaptation des profils de poste..., comment les actionner ? Quelles conditions lever ?

12 H 30 **Déjeuner pris en commun**

14 H 00 – 17 H 00 **La connaissance des territoires, dialogue entre Michel Lussault (géographe urbain) et Bernard Blanc (directeur général d'Aquitanis) puis échanges avec les participants**

Michel Lussault, est géographe, professeur au sein de l'Ecole Normale Supérieure de Lettres et Sciences Humaines et président depuis 2008 du PRES de Lyon. Son travail s'organise autour de quatre grands axes :

- Une approche des images et imaginaires de l'espace en actes dans les politiques territoriales et plus particulièrement dans les politiques urbanistiques ;
- Une réflexion sur la dimension spatiale des actes des acteurs sociaux ;
- Une tentative de définition d'une théorie géographique générale de l'urbain et de l'urbanité ;
- Une réflexion sur la constitution des savoirs géographiques et urbanistiques.

Parmi ses publications, on peut indiquer :

- *De la lutte des classes à la lutte des places*, Michel Lussault – 220 pages – Editions Grasset & Fasquelle – Collection Mondes Vécus (2009),
- *Habiter, le propre de l'humain*, Michel Lussault, Thierry Paquot et Chris Younès (dir.) – 379 pages – Editions La découverte (2007),
- *L'homme spatial : la construction spatiale de l'espace humain*, Michel Lussault – 363 pages – Editions du Seuil – Collection La Couleur des idées (2007)

Les échanges se dérouleront autour de quatre séries de questions :

- Qu'est-ce qu'un territoire (notion polysémique) et comment fonctionne un territoire à différentes échelles (de l'aire urbaine, au site pour arriver aux lieux espaces traditionnels de la gestion de proximité),
- Quelles grilles d'analyse peuvent s'appliquer pour lire, comprendre et traduire les enjeux et dynamiques de ces espaces,
- L'occupation des lieux par différents acteurs : État, bailleurs, associations... Quels agencements spatiaux sont à l'œuvre ? Qui sont les opérateurs de la spatialité entre humains, non humains, artefacts et récits ?
- Construire un raisonnement sur le territoire à ses différentes échelles en mobilisant les travaux de Paul Ricœur : la mise en intrigue.

17 H 45 **Départ pour la soirée organisée**

20 juin – Synthèse et table ronde avec les dirigeants

9 H 00 – 12 H 00 **Les marges de manœuvre du responsable d'agence, les leviers pour mieux prendre en compte le territoire dans la fabrication de la stratégie et l'organisation du travail des équipes.**

- La compréhension du territoire : Quels enjeux pour le management de l'organisme ?
- Quels rôles du responsable d'agence ? Quels leviers d'action ?
- Quelles attentes vis-à-vis de la direction générale ?

Avec la participation de :

- **Bernard Blanc**, directeur général d'Aquitanis et président du Club Management & Marketing,
- **Corinne Aubin-Vasselin**, directrice générale de Chambéry Alpes Habitat et vice-présidente du Club Management & Marketing,
- **Véronique Momal**, directrice clientèle d'ICF La Sablière et administrateur du Club Management & Marketing.

12 H 00 **Déjeuner pris en commun**

14 H 00 **Fin du séminaire**