
Etude concernant les démarches participatives et/ou de gouvernance démocratique des organismes Hlm comme outils de performance globale

Cahier des charges

Présentation générale de l'Union sociale pour l'habitat

L'USH est l'organisation représentative du secteur Hlm qui représente quelque 593 organismes Hlm à travers 5 fédérations. Elle dispose également de filiales et de structures œuvrant à la formation et à la professionnalisation des organismes.

L'USH remplit cinq grandes missions :

- Représenter et proposer : les contributions à la politique du logement
- Agir en concertation : le partenariat
- Accompagner, conseiller, former : l'appui professionnel aux organismes Hlm
- Connaître et comprendre : les études, la recherche et la prospective
- Communiquer, échanger, promouvoir : l'information des organismes et la sensibilisation des publics

Le contexte et les objectifs de la mission

Les organismes Hlm, par leur mission d'intérêt général et leurs actions, occupent une position centrale dans les enjeux sociaux, environnementaux et économiques. Cet engagement englobe une diversité d'initiatives et dépasse largement la simple conformité aux normes, telles que les normes de reporting de durabilité auxquelles certains organismes sont assujettis.

La RSE émerge comme un catalyseur essentiel, stimulant l'engagement global des parties prenantes, y compris les collaborateurs, autour de valeurs communes et d'objectifs partagés. Cette dynamique influence de manière significative la gouvernance et la volonté croissante des salariés de s'impliquer davantage dans les décisions mises en œuvre.

Une étude portant sur l'attractivité du secteur Hlm pour les jeunes générations, réalisée par l'Institut Hlm de la RSE en collaboration avec l'EDHEC, corrobore cette analyse. Il est ressorti que 88% des collaborateurs interrogés, pour favoriser une transition vers plus de RSE, souhaiteraient participer à une gouvernance démocratique de l'entreprise, alors même que leurs fonctions leur permettent de travailler dans un secteur porteur de sens.

Cette nouvelle donne pousse la direction des ressources humaines de l'USH et l'Institut Hlm de la RSE, qui accompagnent les organismes dans l'anticipation des évolutions du secteur dont les transformations du monde du travail, à s'interroger sur les modes de gouvernance des entreprises et sur leur capacité à prendre en compte la parole des salariés pour répondre aux enjeux RSE.

Bien qu'il n'existe pas de définition officielle de la « gouvernance démocratique en entreprise », ce terme peut se comprendre comme l'implication active des employés dans le processus décisionnel et la gestion de l'entreprise ou dans la mise en œuvre d'actions d'ordre social, sociétal et environnemental. Ces approches visent à créer un environnement où le personnel peut s'exprimer sur les décisions qui l'affectent directement lui ou son écosystème. Le dialogue avec les partenaires sociaux doit faire partie de cette gouvernance démocratique.

Elle repose sur trois piliers interconnectés et favorise la transparence et la responsabilité à tous les niveaux de l'organisation :

- Les instances institutionnelles qui doivent encourager la participation active des parties prenantes internes,
- Le management intermédiaire qui joue un rôle clé dans la mise en œuvre de la gouvernance démocratique. Il doit encourager la participation des salariés en favorisant un environnement de travail inclusif.
- La place des initiatives spontanées des collaborateurs. Ces derniers sont de plus en plus à proposer des idées novatrices, à s'impliquer dans les projets et à contribuer activement à l'amélioration continue de l'entreprise.

Sa mise en œuvre peut donc revêtir de nombreuses formes chez les bailleurs, parmi lesquelles : la coopérative, l'entreprise libérée, la permaentreprise¹, la société à mission, la QVT, l'intrapreneuriat social, la mise en place de plateformes participatives...

Il ressortirait de tous ces modèles d'entreprise ou outils que la participation dans les processus de décision favoriserait l'émergence d'idées nouvelles et contribuerait à la performance globale. De même, elle renforcerait également le sentiment d'appartenance, de responsabilité et d'engagement des collaborateurs.

Dans ce contexte, l'objectif de la présente commande, de l'Institut Hlm de la RSE et de la direction des ressources humaines de l'USH, est de réaliser une **étude exploratoire** qui a vocation de recenser ces pratiques et d'analyser les résultats obtenus. Un benchmark permettra d'identifier :

- La différenciation des aspects constitutifs des différents type d'OLS (composition des CA et notamment représentation des salariés en leur sein, qualité des membres du CA, modalités de désignation...)
- La genèse des actions participatives chez les bailleurs
- La place de ces mobilisations dans les stratégies RSE et les stratégies des organismes (Ces démarches sont - elles initiées par la politique RSE, le DG, une politique innovation intégrée ou RH...)
- Imbrication avec le cadre juridique qui organise les relations de travail - Les branches professionnelles qui œuvrent à des accords nationaux et qui ont un impact sur la vie des salariés (GEPP, QVT, etc.)
- La façon dont les organismes se saisissent de la participation des salariés pour contribuer à la performance de l'entreprise ; La performance sera analysée sous trois angles de la gestion (la pertinence, l'efficacité et l'efficience)
- Les modalités de concertations avec les collaborateurs engagés ;
- Les degrés d'implication des collaborateurs dans ces processus ;
- La place donnée aux démarches spontanées des collaborateurs ;
- La place des responsables RSE, RH et des partenaires sociaux ;
- Les modalités de suivi et les bilans mis en place ;
- Les facteurs clés de réussite dans la mise en œuvre et les avancées obtenues sur les questions sociales, sociétales et environnementales ;

¹ L'objectif est d'identifier comment ces démarches ne se substituent pas à la démocratie sociale mise en place par les partenaires sociaux, mais s'y fond pour préserver l'équilibre des pouvoirs au sein des entreprises entre salariés et dirigeants.

- Dans une logique de symétrie des attentions, les évolutions des pratiques professionnelles et l'application de cette culture participative à l'égard des habitants.

Ce travail se formalisera par une publication (Cahier Repères) accompagnée d'une valorisation lors d'un événement (webinaire).

Méthodologie & livrables

Le prestataire est invité à proposer une méthodologie d'intervention répondant aux objectifs poursuivis par ce cahier des charges. Cette méthodologie pourra s'appuyer sur l'analyse d'études, de documents de l'USH et des fédérations, mais aussi d'entretiens menés avec 10 organismes représentatifs de la diversité du Mouvement Hlm. Les entretiens donneront lieu à 10 fiches-projets et feront également l'objet d'une synthèse afin de pouvoir alimenter la plateforme en ligne des projets de l'USH « Lab Habitat » ([HP Lab Habitat](#) | [L'Union sociale pour l'habitat \(union-habitat.org\)](#)) et le Dossier ressources humaines du centre de ressources de l'Union sociale pour l'habitat

Livrables :

- 1- Le livrable final : document synthétique en format Word ayant vocation à être diffusé au sein du Mouvement Hlm, comprenant notamment :
 - Les éléments de définition de la démocratie participative des entreprises et de la gouvernance démocratique ;
 - La conceptualisation des différents types de mobilisation ;
 - Les dispositifs de mobilisation existants aussi bien dans le secteur Hlm qu'en dehors du Mouvement ;
 - L'émergence et l'insertion de ces dispositifs participatifs dans les organismes ;
 - La diffusion de ces dispositifs et l'implication des différents parties prenantes internes ;
 - Les conditions de réussite des démarches participatives et les limites observées ;
 - Les bénéfices tirés par ces démarches ;
 - Des préconisations sur les modalités de déploiement de ces démarches ;
 - Les monographies des organismes interrogés.
- 2- Une note de synthèse de 4 pages présentant les principaux enseignements de l'étude ;
- 3- Un support d'animation de type « PowerPoint » pour faire connaître les principales conclusions de l'étude.
- 4- 10 fiches projets Lab'Habitat

L'USH en lien avec les fédérations assurera le comité de pilotage aux étapes clefs de la mission dans une volonté de démarche participative :

- Partage des objectifs, du calendrier et des modalités de réalisation de la mission ;

- Identification des organismes à solliciter
- Relecture du livrable

Durée de la mission

Le prestataire aura 6 mois pour réaliser cette étude.

Le dossier de candidature

Les candidats devront présenter :

- Compréhension des enjeux et attentes de l'USH ;
- Une méthodologie ;
- Des références sur des prestations similaires ;
- L'équipe et les compétences mobilisées pour mener à bien cette mission (l'interlocuteur en charge de la coordination du projet) ;
- Un planning de production ;
- Un budget.

Les critères d'évaluation de l'offre

Les critères retenus, permettant de classer les offres sont :

- La méthodologie proposée et la bonne compréhension de la mission
- La connaissance du dispositif de colocation
- Connaissance des acteurs impliqués (organismes Hlm, services de l'état)
- Expérience / connaissance de la réglementation propre au logement social

L'USH se réserve la possibilité d'auditionner les candidats.

La durée de l'étude

La mission démarrera en janvier 2025 et s'échelonnnera sur 6 mois pour une restitution début juillet.

Le calendrier de la consultation

7 novembre 2024	Lancement de la consultation
4 décembre 2024	Date limite de remise des dossiers de candidature à 17 h 00
11 décembre 2024	Choix du prestataire

Les contacts

Pour tout renseignement, merci de contacter :

Eléonore Evain Dorado
Cheffe de mission RSE & valorisation de la performance sociale
Direction des politiques urbaines et sociales
Tel : 07 64 43 71 90
Mèl : eleonore.evaindorado@union-habitat.org

Vaya DRATSIDIS
Responsable du développement RH et de l'action professionnelle
Direction des Ressources Humaines
Tél. : 06 99 86 09 39
Mèl : vaya.dratsidis@union-habitat.org