

habitation

REVUE TRIMESTRIELLE DE L'ASSOCIATION ROMANDE
DES MAÎTRES D'OUVRAGE D'UTILITÉ PUBLIQUE

JUIN 2024

- _ UN BUREAU D'ARCHITECTES POUR TROIS MOUP
- _ LA PAIX, UN QUARTIER PIONNIER DE LA RÉNOVATION ÉNERGÉTIQUE
- _ GOUVERNANCES (1) PARTICIPATIVE ET (2) PARTAGÉE

N° 2

À LA SCHG, ÇA DÉMÉNAGE!

L'année 2024 est un jalon important pour la Société coopérative d'habitation Genève (SCHG). Pour faire face aux challenges liés à la croissance de son parc immobilier, elle a réorganisé entièrement son management et prépare son déménagement dans un nouveau cocon. Rencontre avec l'équipe de direction.



Bâtiment de 83 logements, rue Louisa-Vuille 6-8, achevé en avril 2021. Photo: Flore Pratolini

Autour de la table, sept collaborateur·trice·s et trois niveaux de hiérarchie sont rassemblés pour cette interview: mandataires, fondé·e·s de pouvoir et directeurs, chacun s'exprime dans un climat de confiance pour décrire cette approche de direction innovante.

En effet, l'équipe de la coopérative historique genevoise se prépare à investir un nouvel espace de travail de 350 m², situé au rez-de-chaussée de son nouvel immeuble rue Charles-Burklin achevé fin juin. Offrant des espaces ouverts et collaboratifs, ce nouvel outil de travail correspond aux besoins participatifs d'une équipe soudée qui a également fait peau neuve.

L'effet Papillon

En 2019, à l'occasion du centenaire de la SCHG, cette honorable vieille dame se portait déjà bien et a continué son évolution avec aujourd'hui un état locatif annuel de 35 millions, un bilan de 450 millions et une estimation de valeur immobilière tutoyant le double.

Lors de son jubilé, la Société genevoise a pressenti qu'un accroissement d'activité significatif allait s'opérer. «On allait au-devant d'une période chargée notamment avec le projet Papillon» confie Jean-Charles Dumonthay, son secrétaire général. En effet, l'enjeu était de taille: le projet Papillon consistait à assainir, rénover et étoffer le parc immobilier de Vieusseux-Villars-Franchises. Ce faisant, la coopérative prévoit la création de 500 nouveaux logements d'ici dix ans, faisant passer le nombre de logements à 2500. En 2030, la vieille dame logera donc environ 10 000 personnes.

Dès lors, la SCHG a décidé de remettre en question sa hiérarchie pyramidale afin de repenser un management plus en adéquation avec les nouveaux besoins.

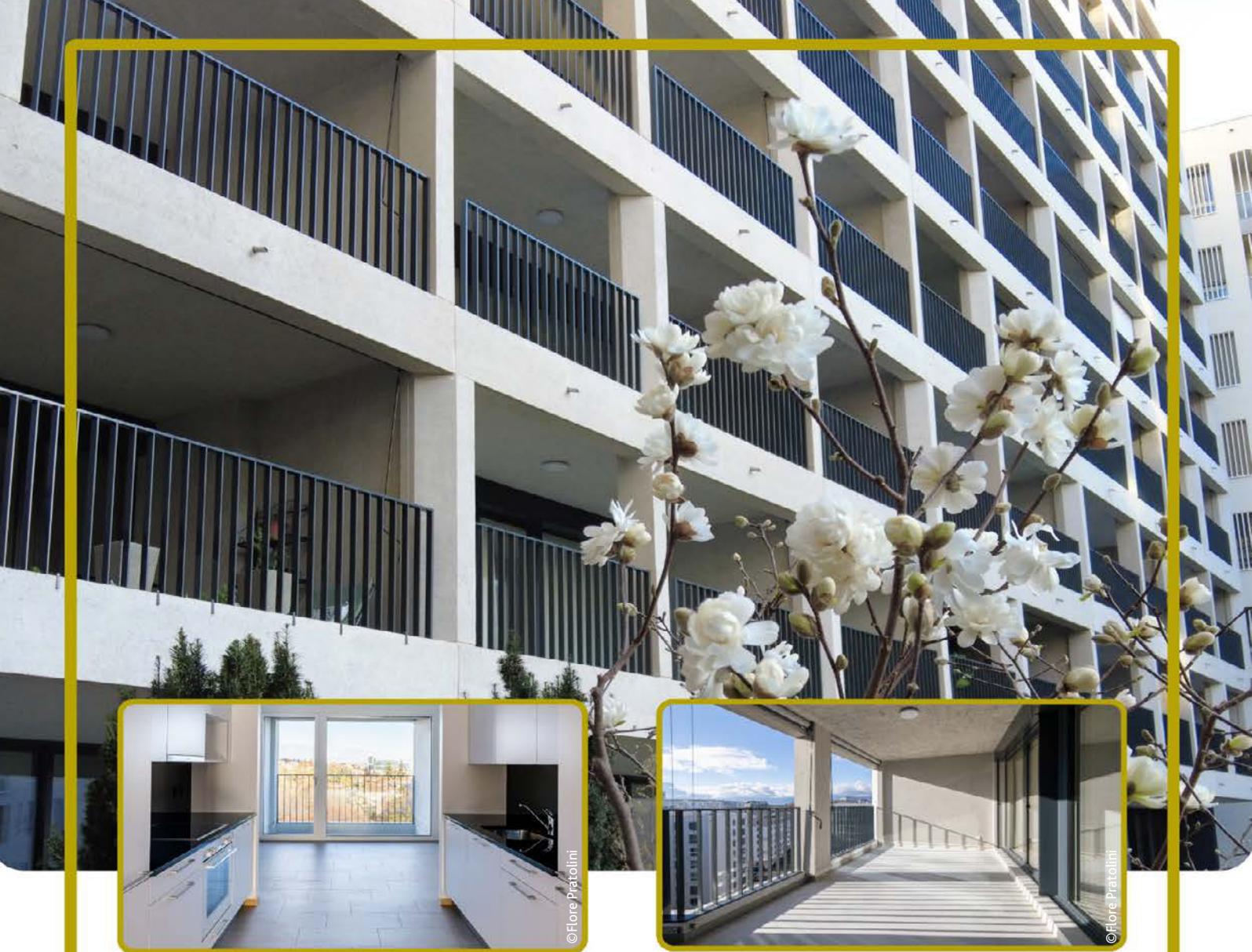
Management transversal

Devant l'ampleur de la tâche, il a été nécessaire d'évaluer les exigences et de repenser la gouvernance à l'interne. Au fil du processus, une organisation inspirée d'une approche «bottom-up» a été plébiscitée. Dès lors, comment se concrétise une réorganisation en interne?

«Il a tout d'abord été question de pérenniser ce qui avait été mis en place auparavant», explique Jean-Charles Dumonthay, qui a par ailleurs occupé le poste d'administrateur de la SCHG pendant presque vingt ans. «Après, il s'agit de prévoir des effectifs supplémentaires, d'affiner et de digitaliser les procédures: comptabilité, baux et loyer, développement, processus d'appel d'offre.» Par ailleurs, l'équipe s'est étoffée avec notamment la création d'un poste de responsable des ressources humaines et celui d'analyste financier avec le souhait de se doter d'outils de planification et de pilotage, notamment financiers, pour guider une vision stratégique.

«La volonté de mettre en place un management beaucoup plus transversal a émergé, de manière à impliquer les collaborateurs à tous les niveaux, ce qui est une source précieuse de motivation pour eux et d'information pour nous» explique Diane Toussaint, fondée de pouvoir et responsable du Département ressources humaines, juridique et communication. Désormais, l'équipe de direction et les instances invitent régulièrement les collaborateur·trice·s à s'exprimer sur des sujets qui leur tiennent à cœur, ce qui permet aux adminis-





La SCHG, actrice historique du logement coopératif à Genève, célèbre son 2000ème logement

Embarquez avec nous dans l'aventure !



Plus qu'un logement, un état d'esprit

schg.ch



L'équipe de SCHG, du haut vers le bas, de la gauche vers la droite: Jean Charles Dumonthay, secrétaire général, Frank Pilger, directeur adjoint et responsable du Service gérance, Diane Toussaint, fondée de pouvoir et responsable des Ressources humaines, juridique et communication, Ciprien Maneiro, mandataire commercial et responsable du Service conciergerie, Claudine Peray, fondée de pouvoir et responsable du Service location, Mario Freire, sous-directeur et responsable du Service finances, Maxime Jeandel, fondé de pouvoir et responsable du Service du développement immobilier.

trateurs de connaître l'équipe opérationnelle et de reconnaître leurs problématiques quotidiennes.

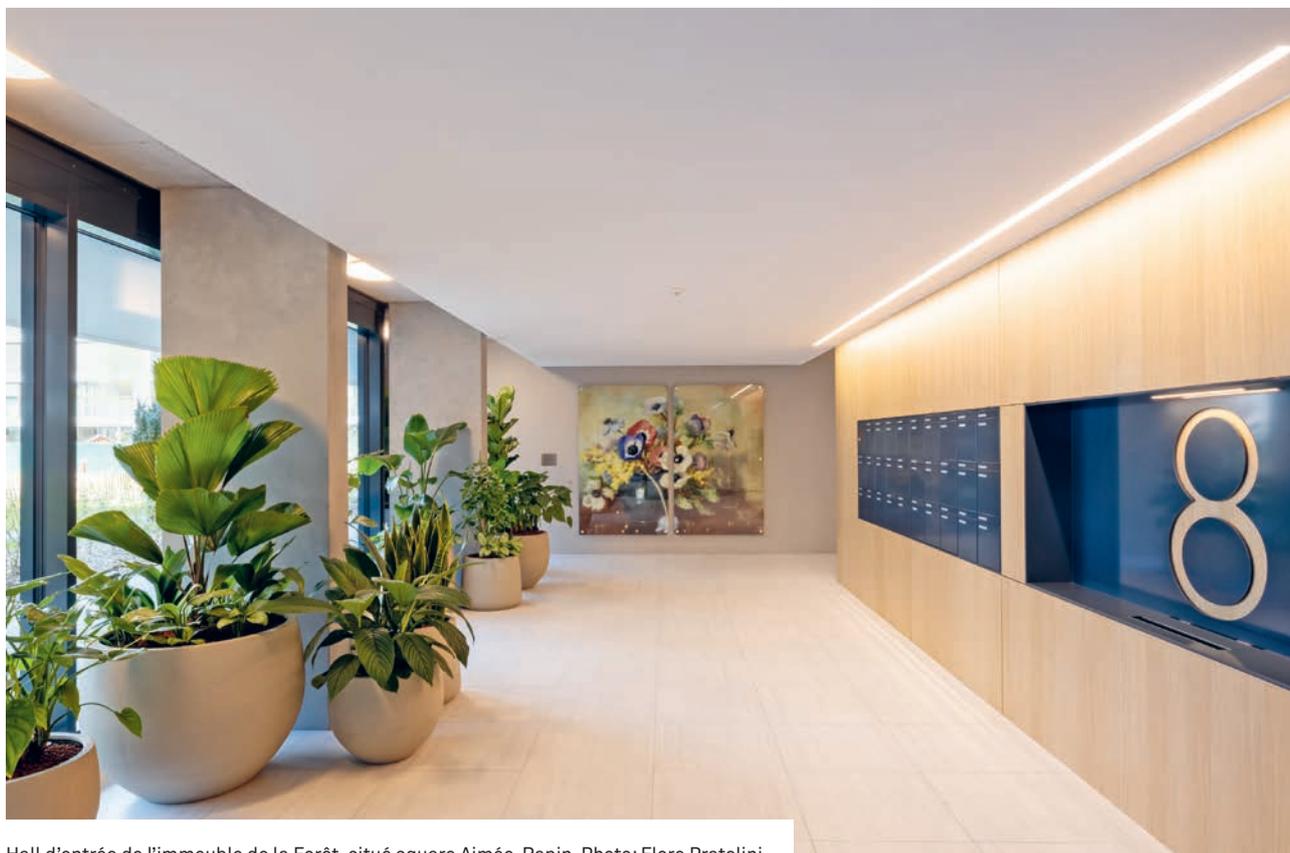
Des lunchs formatifs ont été mis en place de manière régulière afin que chacun-e soit au même niveau d'information sur l'activité de toutes et tous.

A titre d'exemple, Ciprien Maneiro, mandataire commercial et responsable du Service conciergerie, confie: «Demain, je vais faire une présentation sur le rôle de concierge en tant que personne clé dans la gestion des immeubles, aussi bien au niveau technique qu'opérationnel mais également au niveau humain. La gestion des immeubles, c'est en effet aussi un rôle de relais entre sociétaires et collaborateurs, c'est une vraie valeur ajoutée.»

Bien-être au travail

Ce modèle d'organisation participatif et collaboratif encourage l'autonomisation des équipes: «Pour les employés, des règles de déontologie permettent une certaine flexibilité, mettant l'accent sur l'intégrité, la responsabilité et le respect des normes professionnelles», confie Frank Pilger, directeur adjoint et responsable du Service gérance.

Désormais, avec l'accroissement du nombre de collaborateurs, tout le monde a plus de temps qu'une régie classique pour s'occuper des sociétaires-locataires. Finalement, ces transformations de gouvernance ont une répercussion sur le vivre-ensemble non seulement à l'interne, mais aussi à l'externe: la coopérative historique ne peut plus penser «logement» sans penser «quartier»...



Hall d'entrée de l'immeuble de la Forêt, situé square Aimée-Rapin. Photo: Flore Pratolini



Eclaircie pendant les travaux. Bâtiment VVF F, comprenant 115 logements, rue Charles-Burklin 2-8, achevé en juin 2024. Photo: Flore Pratolini

Penser «quartier»

Dernièrement, la Coopérative construit beaucoup d'habitats: Le bâtiment rue Louisa-Vuille 6-8 comprend 83 logements. Les travaux ont débuté au printemps 2017 et se sont achevés en avril 2021.

L'immeuble de la Forêt, situé square Aimée-Rapin, propose 106 logements et a été mis en exploitation en décembre 2023. Le bâtiment VVF F est situé rue Charles-Burklin 2-8. Il comprend 115 logements et 350 m² pour les bureaux de la SCHG. Les travaux ont débuté au 1^{er} semestre 2021 et seront terminés fin juin 2024.

«Construire uniquement des logements, ça ne suffit plus!»

«Construire uniquement des logements, ça ne suffit plus!» réalise la SCHG. Avec l'arrivée des nouveaux-elles coopérateur-trice-s, la coopérative s'est interrogée sur le bien vivre ensemble. Comment animer la vie de quartier? Quelles sont les valeurs véhiculées?

Avant, la vie de quartier était portée par des habitants de manière bénévole, mais une masse critique a été atteinte. Cette prise de conscience a fait émerger la volonté de faire revivre un esprit propre à la coopérative. Diane explique: «Désormais, notre rôle est aussi de soutenir les activités du quartier à la fois logistiquement et financièrement, parce que nous aimons l'idée que les habitants aient un sentiment d'appartenance, que chaque quartier crée sa propre vie de village».

Dès lors, des rendez-vous fédérateurs sont organisés annuellement (concerts, cinéma en plein air, vide-greniers, notamment), un guide d'accueil du sociétaire est distribué à chaque nouvel arrivant et l'application SCHG recense toutes les informations et événements organisés.

Projets d'équipements publics

En tant que maître d'ouvrage d'utilité publique, la SCHG a, depuis sa création, souvent intégré des programmes d'artisanat et d'enseignement dans ses rez-de-chaussée, et elle continue de le faire à une autre échelle.

Actuellement, la coopérative s'implique dans deux projets d'équipements. Premièrement, elle chapeaute la création

d'une esplanade et d'un parc public, avec (elle l'espère) la construction d'une crèche sur le toit d'un supermarché adjacent aux logements Sports-Camille Martin, avenue d'Aire.

D'autre part, elle s'investit dans la création d'un espace de pratique musicale géré par le Conservatoire populaire de musique, danse et théâtre, dans un vaste local en sous-sol, jamais utilisé, situé promenade Jean-Treina dans le quartier de la Concorde. En effet, ce quartier en pleine mutation est le contexte idéal pour accueillir un lieu innovant. Afin de créer un lien avec le quartier, la SCHG et l'association Interstices proposeront une entreprise sociale qui s'exprimera sous la forme d'un tea-room au-dessus des locaux musicaux permettant de mettre en place un projet d'insertion professionnelle, mais également de liant communautaire. Ce projet inédit, qui doit encore recueillir du mécénat pour voir le jour, est le résultat d'une collaboration entre différents acteurs de la vie et vise à créer un élément fédérateur et moteur de vie de quartier.

Vers un sentiment d'appartenance

En partant du constat que l'équipe de la coopérative était sous-dotée – notamment la gérance technique et la comptabilité – la SCHG a pris le temps de se restructurer, et navigue aujourd'hui dans sa zone de confort. Pour les années à venir, elle peut répondre à un certain niveau d'écoute et d'attention vis-à-vis de ses nombreux coopérateurs.

«L'état d'esprit des sociétaires vis-à-vis de notre équipe a aussi changé, confie Jean-Charles Dumonthay, nous sentons que le lien est apaisé. Dans le futur, nous aimerions travailler sur le sentiment d'appartenance à notre coopérative, parce que nous en sommes fiers!» ■