

habitation

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

SEPTEMBRE 2025



- _ LES NOUVELLES GOUVERNANCES DANS LES COOPÉRATIVES D'HABITATION
- _ LE 6^e FORUM FRIBOURGEOIS DU LOGEMENT
- _ L'ÉCONOMIE SELON TRUMP

N° 3

QUAND CROISSANCE RIME AVEC BIENVEILLANCE

La SCHL est à un tournant. Pour répondre à la demande croissante de logements à loyer abordable, elle se dote d'une nouvelle gouvernance, à l'aulne de ses ambitions.

PHOTOS ET PROPOS RECUEILLIS PAR PATRICK CLÉMENÇON

La SCHL est l'une des plus importante et vénérable coopérative d'habitation de Suisse romande. Marquée par une lignée centenaire de patriarches à sa tête¹, la coopérative a fait preuve d'une durabilité exceptionnelle et d'une croissance continue. Comptant aujourd'hui une bonne centaine d'immeubles dans son parc immobilier et gérant même des coopératives affiliées, la SCHL a connu une croissance quasi exponentielle au cours des dix dernières années. Une croissance qui a fini par faire vaciller le modèle de gouvernance qui lui avait si bien réussi pendant près d'un siècle, mais devenu inadapté à une organisation passée de 20 à 50 collaborateurs en un rien de temps.

Or, comme le savent si bien nos amis chinois, chaque crise est aussi une opportunité... pour la SCHL, de revoir complètement son modèle de gouvernance désuet et d'entrer de plein pied dans le monde de la bienveillance collective et de la communication digitalisée. But du jeu: se donner les moyens de grandir encore plus pour servir la noble cause du logement d'utilité publique et offrir des logements de qualité à loyer abordable sur un marché immobilier gangrené par une trop féroce spéculation immobilière. On en cause avec Claude Waelti, président SCHL, Daniel Brülhart, directeur immobilier SCHL et Julia Bergaz, responsable ressources humaines SCHL.

En quoi consiste cette nouvelle gouvernance?

Daniel Brülhart: la nouvelle gouvernance est semi-participative et horizontale, fondée sur la confiance et la bienveillance.

Elle inclut des groupes de travail aux compétences transversales et des séances mensuelles pour tous.

Julia Bergaz: quand nous parlons d'horizontalité, cela veut surtout dire que nous avons mis fin au systèmes des silos qui cloisonnaient l'organisation de la coopérative. Les différents services concernés par un même immeuble collaborent désormais étroitement entre eux, ce qui n'était pas le cas avant.

Claude Waelti: notre nouvelle gouvernance se caractérise par la mise en place d'une direction partagée, où tous les acteurs sont impliqués, à divers niveaux, dans les décisions prises par la direction d'entreprise. Cette nouvelle gouvernance, c'est plus de concertation dans les propositions et moins d'arbitraire dans les prises de décision.

Comment avez-vous organisé la transition de l'ancienne gouvernance à la nouvelle?

Claude Waelti: comme nous étions en situation de crise suite à une croissance trop rapide, nous avons commencé par cartographier les profils psychologiques des collaboratrices et collaborateurs, en vue de repérer une base de valeurs communes qui nous permettrait de mettre en place une nouvelle gouvernance offrant une réponse adéquate aux demandes du personnel et qui soit susceptible de nous permettre de maîtriser notre croissance. Nous avons ensuite organisé une série d'ateliers de travail et de réflexion sur la mise en place de la nouvelle gouvernance. Ces démarches ont abouti en décembre 2023 à la nomination de deux directeurs, Boris Vetsch et Daniel Brülhart, qui pilotent depuis la mise en œuvre de la nouvelle gouvernance.



Julia Bergaz, Claude Waelti et Daniel Brülhart

Daniel Brülhart: durant toute l'année 2024 et encore en 2025, nous avons donc poursuivi les divers ateliers pour former notre personnel et lui donner les outils nécessaires pour travailler dans une structure plus horizontale et participative: travail en groupe, flux d'informations, gestion des conflits etc...

Julia Bergaz: ... animations de séances, transmission des savoirs, apprendre à déléguer, devenir un moteur de changement et ce genre de choses. Quant aux nouvelles équipes de direction, elles ont été évaluées sur leurs compétences sociales et leur personnalité en matière de leadership pour repérer forces et faiblesses existantes...

Daniel Brülhart: ... et pouvoir s'améliorer individuellement et collectivement grâce à des formations ciblées.

Quelles sont les attentes de cette nouvelle gouvernance?

Julia Bergaz: du point de vue des RH, on attend que le personnel se montre plus proactif dans leur quotidien et qu'ils puissent s'investir dans les objectifs de la SCHL, avec une conscience accrue des stratégies de développement à long terme de la coopérative. En travaillant davantage en groupes au sein d'une structure décentralisée, on espère également améliorer les flux d'informations et donc l'implication des collaboratrices et collaborateurs.

Claude Waelti: en redéfinissant de nouveaux rôles, plus agiles, au sein d'une structure plus horizontale, nous tenons aussi à encourager nos employés à se réapproprier leur entreprise. À être fiers d'y travailler et être prêts à relever des défis de croissance en tirant tous à la même corde.

Quels ont été les freins, les résistances à cette réforme? Comment y avez-vous répondu?

Julia Bergaz: le principal frein que j'ai pu constater, c'est la peur d'être jugé, la peine d'exprimer et d'argumenter ses idées, et de prendre des initiatives. Pour lever ces freins, nous avons organisé toute une série d'ateliers et de groupes de travail pour libérer la parole. Avec la nouvelle gouvernance, chaque employé dispose d'une certaine marge de manœuvre pour faire preuve de créativité, et il a fallu apprendre et encourager cette nouvelle autonomisation attendue au sein du personnel.

Daniel Brülhart: certains de nos employés sont là depuis très longtemps et ils étaient habitués à une culture très hiérarchisée et verticale. Pour eux, c'était un très grand changement, chargé d'incertitudes et de craintes. Mais pour celles et ceux qui sont là depuis moins longtemps, c'est plus facile, et comme la mise en place de la nouvelle gouvernance embarque vraiment tout le monde, cela nous permet aussi de mettre tout le monde à niveau et à terme de renforcer la cohésion du groupe.

Claude Waelti: Ce qui nous a bien aidé dans le processus, c'est que nous avons commencé par consulter le personnel pour faire un état des lieux, avant même de parler de la nouvelle gouvernance en soi. Et au cours de ces premières rencontres, nous avons mis l'accent sur leur bien-être dans le cadre du travail. C'est une entrée en matière toute en douceur, qui a sans doute permis d'instaurer un cadre de confiance fondamental pour la suite du processus.

Des outils informatiques spécifiques à l'appui de la nouvelle gouvernance?

Daniel Brülhart: comme pour toute la démarche, nous allons procéder par étapes. Nous avons commencé par nous doter d'un outil de communication interne en créant un Intranet. Nous travaillons de plus en plus avec l'application Microsoft 365, qui nous permet de fluidifier grandement nos échanges, en présentiel ou en visio, et de stocker et accéder facilement aux dossiers et documents utiles à la bonne gestion de la coopérative, où ils suivent un processus de validation et d'archivage collectif bien orchestré.

Claude Waelti: nous avons mandaté également un agent externe pour nous aider à élaborer une stratégie informatique à long terme, qui devrait nous permettre d'adapter régulièrement nos outils en fonction de la rapide évolution dans ce domaine, et de profiter ainsi des gains de productivité afférents. **Julia Bergaz:** au niveau RH, nous mettons aussi en place des outils de suivi et de gestion du personnel. Plusieurs projets d'IA sont en cours de développement, notamment pour améliorer nos bases de données et préparer leur future exploitation.

Quelles recommandations pourriez-vous faire à d'autres MOUP qui aimeraient se lancer dans une mue de leur gouvernance?

Claude Waelti: Le monde change; n'hésitez pas à adapter votre gouvernance si vous sentez que votre organisation n'est plus satisfaisante et que vous avez la motivation de faire mieux. Il est important aussi de se faire accompagner par une société externe de conseil. Une nouvelle gouvernance ne se décrète pas. C'est un processus qui doit être partagé et porté par tout le monde...

Daniel Brülhart: ... et qui doit être orienté sur une stratégie et des objectifs clairement définis sur le moyen et long terme pour l'ensemble de la coopérative. ■

¹ Un brin d'histoire: <https://schl.ch/pages/histoire-de-la-schl>

«C'EST QUAND TOUT VA BIEN QU'IL FAUT PARLER DES CHOSES QUI FÂCHENT»

Bon anniversaire Cité Derrière! Trente ans que la coopérative développe des logements accessibles et solidaires. L'occasion de revenir sur le passé et l'avenir d'une structure qui sait où elle va, sans trahir d'où elle vient.

PROPOS RECUEILLIS PAR JOËLLE LORETAN

Joël Cornuz préside la coopérative et supervise l'exploitation ainsi que les rénovations; à ses côtés, Philippe Macchiaioli pilote le développement et les constructions neuves, tandis qu'Alain Juvet assure la direction financière. Rencontrés ensemble, Joël Cornuz et Philippe Macchiaioli retracent les étapes de développement de la coopérative, ses spécificités et les défis à venir. Pour la première fois, ils s'expriment publiquement sur l'évolution de la gouvernance initiée après le décès, en 2022, de Philippe Diesbach, fondateur de Cité Derrière. Avec sensibilité et franchise, ils racontent comment sa disparition a accéléré la mise en place d'une réflexion organisationnelle entamée peu avant son départ.

Habitation_La Coopérative Cité Derrière fête ses 30 ans cette année. Pourriez-vous nous expliquer ce qui a marqué son évolution, ainsi que ses spécificités?

Joël Cornuz (JC): La Coopérative Cité Derrière a été portée à bout de bras par Philippe Diesbach dès sa création en 1995 et jusqu'à son décès en 2022, qui a souhaité mettre à disposition de la population des logements à prix coûtant, à loyer modéré ou subventionnés sous un modèle juridique qui est la coopérative d'habitation. Quand il a démarré Cité Derrière, nous sortions de la crise immobilière, avec des communes qui devaient développer des logements à prix abordables pour sa population. C'est porté par cette dynamique que la coopérative a développé des logements subventionnés, avec la collaboration du canton de Vaud et des communes.

Philippe Machiaioli (PM): Cité Derrière compte environ 1500 locataires et a construit un peu plus de 60 immeubles en 30 ans, soit près de deux immeubles par année. C'est une grosse performance de développement immobilier et c'est pour nous grande fierté d'avoir accédé à la gestion de la coopérative, et aujourd'hui à la direction de celle-ci.

JC: Quant aux spécificités, je dirai sa capacité de s'adapter au gré de la modification des marchés! Elle a su s'ouvrir à des projets ambitieux et a pris de l'importance, jusqu'à être reconnue et plébiscitée. Je me rappelle du projet «Clos du Bourg» en 2005, où la coopérative se positionnait pour la première fois comme investisseur d'un développement de projet, puis en 2008 «Victor Ruffy», où on a fait pour la première fois de la propriété par étages sur du droit de superficie à prix coûtant. La coopérative a su rester dynamique et se profiler sur plusieurs projets de différentes ampleurs, tout en conservant ses spé-

cificités, soit celles d'offrir des logements à prix coûtant, subventionnés, abordables.

PM: C'est vrai. Et en matière de projets de grandes envergures, on peut aussi citer «Métamorphoses» aux Plaines-du-Loup, où on a une pièce urbaine. Mais nous sommes restés également capable de répondre aux besoins pour de plus petits projets, notamment dans des communes qui ont moins d'envergure.

Nous avons évoqué le passé... et dans un avenir proche, quelles sont les priorités?

PM: Il y a deux axes: perpétuer et continuer le développement de projets et naturellement, pour une coopérative qui a 30 ans, la question de l'assainissement énergétique des bâtiments est au cœur des réflexions.

Comment abordez-vous cela, vous êtes sereins?

JC: Totalement. On a la chance d'avoir un parc relativement neuf, avec des immeubles qui présentent pour la plupart une bonne étiquette énergie. Les travaux de rénovation concerneront surtout le remplacement des systèmes de chauffage, mais le fait d'avoir davantage construits de neuf que racheter de l'ancien nous évite de gros investissements financiers.

Vous avez évoqué Philippe Diesbach, dont la présence semble encore planer sur la coopérative trois ans après son décès. Diriez-vous que vous êtes aujourd'hui affranchis de son influence, avez-vous pu prendre pleinement vos marques?

PM: Cela fait douze ans que Joël et moi travaillons pour la coopérative et presque aussi longtemps que nous sommes membres des différents conseils (exécutif et d'administration, ndlr). Alors nous n'avons pas la sensation de devoir nous affranchir de son influence, mais plutôt de poursuivre sa mission. Et puis nous avons eu la chance de préparer cette transition. Quelques mois avant son décès et à la suite de la perte d'un de ses proches, Philippe Diesbach nous avait challengé en nous demandant ce que nous ferions s'il nous quittait subitement. Nous avons alors entamé un travail pour imaginer la suite... et 18 mois plus tard, il est décédé. Ainsi, même si émotionnellement c'était une période très compliquée, le changement d'organisation s'est fait de manière fluide: on savait ce qu'on avait à faire et c'était déjà compris par l'ensemble de l'équipe.

JC: Nous avons informés les locataires via les assemblées et le rapport annuel, et avons contacté directement nos partenaires et les communes avec qui nous travaillons pour leur



Alain Juvet, Joël Cornuz et Philippe Macchiaioli. ©Raffaella Bidawid

expliquer l'évolution. Mais donner par exemple une telle interview nous semblait déplacé et irrespectueux. Vous savez, quand il est parti, nous nous sommes rendu compte à quel point il était le dénominateur commun d'un bon nombre de gens. Personnellement, il m'a appris le métier et transmis la sensibilité du logement coopératif. Il m'a apporté beaucoup au niveau professionnel et humain. Alors nous voulions garder une certaine discrétion et nous donner le temps de digérer sa disparition.

Vous avez changé de modèle de gouvernance, notamment pour insuffler plus d'horizontalité. Pouvez-vous nous expliquer de quoi il s'agit et comment cette évolution s'incarne?

JC: On avait une gouvernance assez traditionnelle et pyramidale. Après le départ de Philippe, on a voulu sécuriser les gens, y compris nos conseils d'administration, en proposant une direction plus horizontale, avec une direction tricéphale: j'ai repris la présidence de la coopérative et la gestion du parc construit, Philippe gère la gestion du parc en développement et les constructions neuves, et Alain Juvet (absent lors de l'interview, ndlr) a pris le rôle de directeur financier. Nous avons aussi donné plus de parole aux membres du comité exécutif, en les incluant dans les aspects décisionnels.

PM: On a constaté que les gens apprécient le fait qu'on communique davantage, ils se sentent plus impliqués, sentent qu'ils peuvent exprimer leurs compétences et partager leur valeur ajoutée. Et puis on les sollicite vraiment, on les challenge... et en retour, ils nous challengent aussi (rires). Mais c'est finalement le but d'un conseil.

JC: Les processus de gouvernance ont été formalisés, écrits et diffusés. On a aussi mis en place des fiches techniques pour les validations de projets. Le changement se voit également dans les séances du comité exécutif, plus structurées, avec des informations précises et complètes pour les membres. Nous avons par ailleurs réorganisé les espaces; Philippe, Alain et moi avons rapidement souhaité être proches, au même endroit. Ce besoin hyper fluide de communication entre nous, on l'a tout de suite ressenti.

Est-ce que ce changement d'organisation vous a enlevé quelque chose?

PM: Les cheveux blancs sont arrivés super vite ces trois dernières années (rires).

JC: Plus vite que les dix précédentes oui (rires). Non, je ne ressens aucun manque, au contraire. On a vraiment cet esprit

«humain» entre les collaborateurs. On tire tous à la même corde, on s'entraide, et on porte une responsabilité commune sur ce qui se passe au sein de la coopérative.

PM: On ne reste pas sur les problèmes, on cherche la solution.
JC: Et même si cette solidarité ne résout pas tous les problèmes, le fait de partager la réflexion et de décider à plusieurs permet de diminuer cette petite boule qu'on a parfois au ventre lorsqu'on est seul aux commandes.

Diriez-vous que vous avez terminé l'évolution de la gouvernance, ou êtes-vous encore en chemin?

JC: On est toujours en chemin... et une autre mue approche dans nos conseils d'administration. Nous avons des membres qui prennent de l'âge et qui nous ont déjà prévenu de leur départ à venir.

PM: Nous allons devoir trouver des personnes qui comprennent la mission et qui ont envie de donner de leur temps et de leurs compétences.

JC: Dans un contexte où la coopérative se professionnalise, les profils devront être sérieux et engagés. On travaille beaucoup avec les autorités communales, cantonales, et on doit rester crédibles.

Quels conseils donneriez-vous à d'autres coopératives qui souhaiteraient faire évoluer leur gouvernance?

PM: Anticiper! Être prêts au cas où et savoir qui fait quoi. C'est en fait avoir un plan de crise.

JC: Absolument! Ça nous a sauvé. Et c'est encore plus important quand on est une petite structure.

PM: C'est quand tout va bien qu'il faut parler des choses qui fâchent.

JC: C'est tellement vrai, d'autant plus dans la période émotionnelle qu'on a vécu en 2022. Je pense que sans préparation, ça aurait été extrêmement compliqué de gérer cela.

PM: Il n'y a eu qu'un seul départ. Toute l'équipe était là avant, elle est encore quasiment au complet. Et puis nous sommes restés solidaires et convaincus de l'importance de poursuivre la mission de Philippe Diesbach: développer des logements à loyer modéré pour la population vaudoise, sans spéculation, en partenariat avec les communes et dans une dynamique de transparence et de complémentarité des compétences. ■