

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 plain-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 Brühlhart: 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 Brühlhart: ... 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 employé·e·s à se réapproprier leur entreprise. A 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·e 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 Brühlhart: 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 tout 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 Brühlhart: 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 d'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 Brühlhart: ... 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>