



GUIDE

DE LA

MAITRISE D'USAGE



ENTREPART
[ART+MANAGEMENT=INNOVATION]



Mars 2011



LES REPAS

...

Les repas, je mets ça dans un plateau et je m'en vais dans la salle à manger ou dans ma chambre.

Création de Claire Bardainne, artiste, à partir du rêve concret exprimé par une habitante des Dervallières
© Claire Bardainne - 2010

**Ont participé à la réalisation du guide,
pilotée par Matthieu Joubert, Directeur de projet développement durable :**

**Julie Faucillon, chef de projet,
Soizic Geffroy-Mangin, responsable de l'ingénierie socio urbaine,
Bernadette Peaudeau, responsable d'agence,
Christèle Renaud-Martin, chargée de projet,
Matthieu Coasne, service communication,**

**avec la contribution précieuse de Christian Mayeur, directeur d'Entrepart
et la participation active des locataires et de leurs associations.**

PRÉAMBULE



La stratégie globale d'utilité sociale et de responsabilité sociétale de Nantes Habitat repose sur 21 chantiers complémentaires, avec pour finalités premières l'épanouissement humain et l'équilibre du territoire.

Le chantier n°16 concerne le présent « Guide de la maîtrise d'usage », preuve que notre Agenda 21 ne s'en tient pas à une seule approche environnementale, car, même si ses objectifs en matière de préservation des ressources ou de promotion des richesses, de performance énergétique ou d'amélioration du cadre de vie, en constituent les éléments clés, il n'en reste pas moins que la dynamique sociale et sociétale demeure essentielle à la cohésion et à la solidarité.

L'habitant est au cœur de la cité. Il doit être et demeurer au cœur de nos projets.

La concertation ne peut se limiter à une simple information. Avec la maîtrise d'usage, elle prend sa pleine dimension, car c'est très en amont, dès l'élaboration du programme, qu'elle permet désormais de solliciter la capacité d'expertise de l'usager, le mieux à même de faire valoir ses attentes et besoins. De s'exprimer et de rêver.

La voie est nouvelle, et Nantes Habitat a résolument choisi de l'emprunter, de la tester sur plusieurs opérations, dans plusieurs quartiers, avant d'en tirer les premiers enseignements, d'ajuster le dispositif, d'explorer différentes méthodes d'association des habitants et enfin de publier ce guide.

Théorique et pratique, ce « Guide de la maîtrise d'usage » permet à la fois de mieux comprendre les raisons de cette nouvelle façon d'exercer la responsabilité de maître d'ouvrage, mais aussi de mieux apprécier en quoi les premières expérimentations de Nantes Habitat peuvent maintenant se généraliser et devenir pratiques courantes.

Aucune solution ne peut être reproduite à l'identique d'un site à l'autre. A chaque fois, il importe d'en repenser l'organisation et les modalités, tenant compte des caractéristiques techniques, environnementales, sociales ou économiques qui font que tout projet est unique. Pour autant, le retour d'expériences que constitue le présent guide est à même de servir de recueil de bonnes pratiques dans lequel chacun pourra puiser les éléments qui lui semblent appropriés à sa démarche, et que chacun pourra ensuite compléter et enrichir, car ce guide est vivant, amené à s'étoffer à mesure que se déploieront de nouvelles initiatives visant à faire de la maîtrise d'usage le levier de la modernisation de notre activité.

Nantes est une terre d'innovation. Avec ce guide, Nantes Habitat apporte sa pierre à l'édifice, conscient que ses missions de bailleur public s'inscrivent dans la dynamique que porte son projet au service du territoire et de ses habitants.

Patrick RIMBERT
Président de Nantes Habitat

SOMMAIRE

1	INTRODUCTION	5
2	LE SENS DE LA MAITRISE D'USAGE	7
2.1	La recherche de nouvelles méthodes de concertation	7
2.2	Les conditions de mise en œuvre de la maîtrise d'usage	15
2.2.1	Dans quel cas mettre en œuvre la maîtrise d'usage ?	15
2.2.2	Dans quel cas ne pas mettre en œuvre la maîtrise d'usage ?	16
2.2.3	Délimiter des champs de concertation en maîtrise d'usage	18
2.2.4	Abandonner trois habitudes	19
2.3	La maîtrise d'usage : deux exemples d'approche en Europe pour une préoccupation d'actualité	26
3	LES METHODES DE LA MAITRISE D'USAGE	28
3.1	La communication confiance	28
3.2	L'écoute active	29
3.2.1	Retrouver le sens de l'écoute	29
3.2.2	Les 7 principes de l'écoute active	31
3.2.3	Exploiter la richesse de l'écoute	35
3.3	La conduite de projet en « maîtrise d'usage »	37
3.3.1	Qui dit « maîtrise d'usage » dit « transversalité »	37
4	LE POINT DE BASCULEMENT A NANTES HABITAT : UNE STRATEGIE A PARTIR D'UN DIAGNOSTIC APPROFONDI	41
4.1	La stratégie globale d'utilité sociale et de responsabilité sociétale de Nantes Habitat : socle d'une démarche au service du territoire et de ses habitants	41
4.2	A la base de la démarche, un diagnostic prospectif établi par un expert	44
4.3	Les points importants du diagnostic	45
4.3.1	Matérialiser la compétence relationnelle	45
4.3.2	S'appuyer sur les groupes et les vecteurs de socialisation naturels	45
4.3.3	Développer des formes de concertation propices à l'animation par les collaborateurs de Nantes Habitat	45
4.3.4	Mettre en place un rythme de concertation	46
4.3.5	Gommer la disparité des attitudes relationnelles entre les intervenants dans les projets	46
5	LES SIX EXPERIENCES A NANTES HABITAT	48
6	LES PERSPECTIVES : LES ATELIERS DE DESIGN RELATIONNEL	66
7	CONCLUSION	69

INTRODUCTION

La loi MOP du 12 juillet 1985 relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée dispose, dès son article 2, que « *le maître d'ouvrage est la personne morale pour laquelle l'ouvrage est construit. Responsable principal de l'ouvrage, il remplit dans ce rôle une fonction d'intérêt général dont il ne peut se démettre. Il lui appartient, après s'être assuré de la faisabilité et de l'opportunité de l'opération envisagée, d'en déterminer la localisation, d'en définir le programme, d'en arrêter l'enveloppe financière prévisionnelle, d'en assurer le financement.* » La loi MOP est donc on ne peut plus claire : le pouvoir appartient au maître d'ouvrage qui, une fois son programme élaboré, recherche le maître d'œuvre à même, au sens de l'article 7 de ladite loi, de lui « *apporter une réponse architecturale, technique et économique.* »

Or, si l'on veut que cette réponse soit également environnementale et sociale, il est impératif que très en amont dès l'écriture du programme le maître d'ouvrage fasse appel à l'usager final que constitue, pour un office public de l'habitat, son locataire.

La loi MOP permet ainsi de définir ce qu'est la chaîne de la maîtrise d'ouvrage. Le premier maillon en est la stratégie, l'ambition que porte et qu'impulse l'organisme logeur. Le deuxième correspond au programme de l'opération, et il ne relève donc, si l'on s'en tient à la loi, que du maître d'ouvrage. Le troisième consiste à transformer le programme en projet, ce qui incombe au maître d'œuvre. Le quatrième permet de transformer l'essai, de concrétiser le coup de patte de l'architecte et de faire de son projet un ouvrage, grâce à l'intervention des entreprises et de tous les corps d'état concernés, des fondations aux finitions. Le cinquième maillon porte sur l'entretien et l'exploitation dudit ouvrage, confiés à des prestataires en charge du nettoyage, du chauffage ou du bon fonctionnement des équipements. Enfin, le sixième a trait à l'évaluation, parent pauvre dans bien des cas, mais fer de lance des systèmes qualité car y sont associées toutes les parties prenantes, au premier rang desquelles figurent les usagers et, en la circonstance, les locataires.

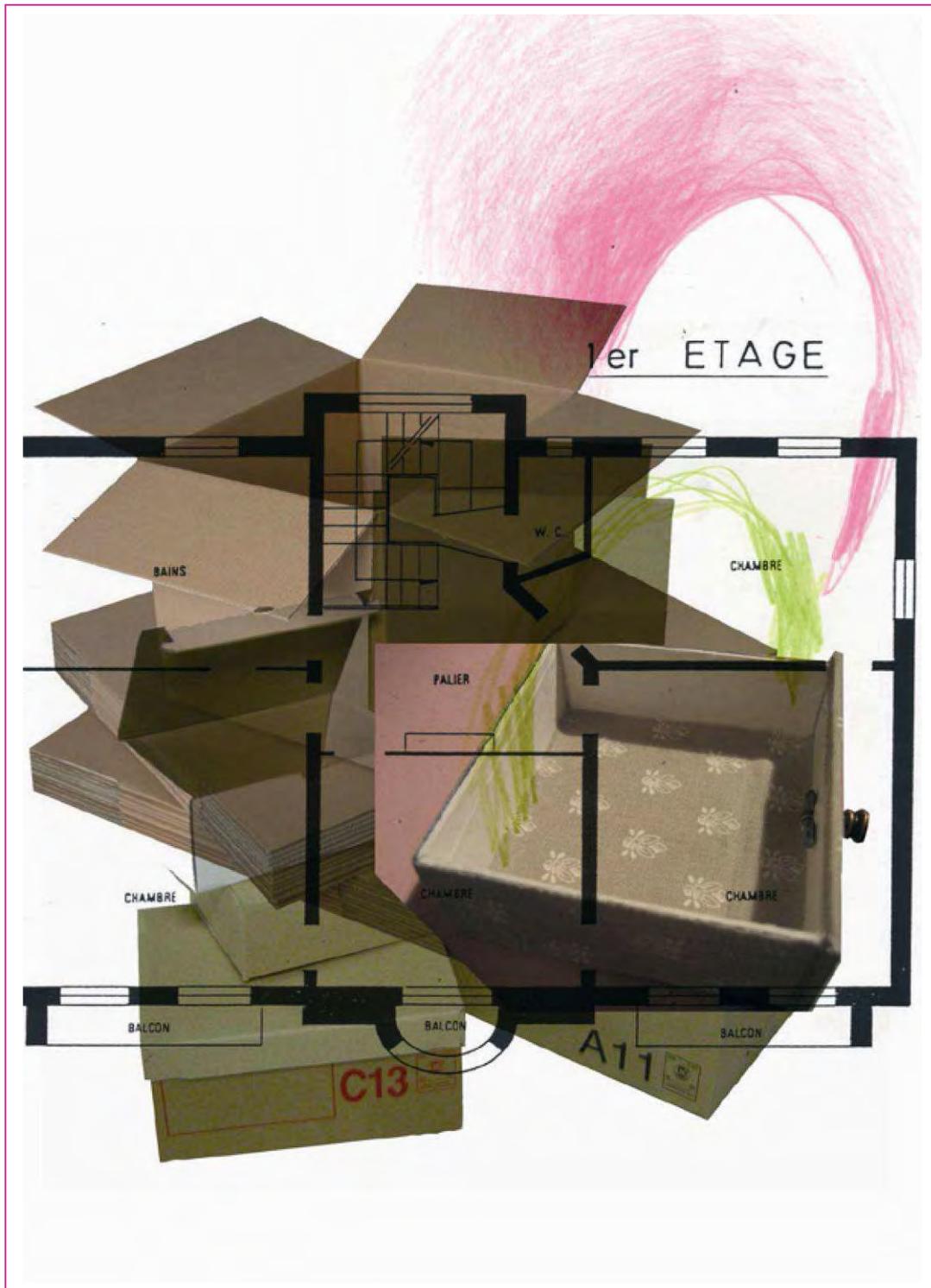
Or, s'ils sont impliqués dans l'évaluation de la qualité du service, dernier maillon de la chaîne de la maîtrise d'ouvrage, via dispositifs d'écoute et d'enquête, les usagers doivent l'être tout autant au titre des deux premiers maillons que sont stratégie et programme.

S'agissant de la stratégie, la gouvernance des offices publics de l'habitat permet aux locataires d'être présents au Conseil d'administration, à l'issue d'élections qui tous les quatre ans en renouvellent la composition. De fait, ils sont ainsi acteurs de la stratégie de l'organisme, mais également de sa mise en œuvre, puisque Nantes Habitat a fait le choix d'ouvrir la composition de sa commission d'appel d'offres à un représentant des locataires.

S'agissant du programme, la maîtrise d'usage permet à l'habitant d'être impliqué dès son élaboration. Les techniques et méthodes peuvent revêtir des formes très diverses. Plusieurs d'entre elles ont été expérimentées par Nantes Habitat en 2010, et d'autres le seront dans les années qui viennent, avec par exemple, en 2011, la tenue de conférences d'usage qui, elles, ne porteront plus sur le programme inhérent à une opération, mais traiteront d'une question transversale, récurrente ou souvent délicate, concernant tout ou partie du patrimoine. Au programme, cette année, ascenseurs et propreté, pour des conférences d'usage menées en relation étroite avec les cinq associations de locataires.

Pour l'heure, cette première version du « Guide de la maîtrise d'usage » constitue un retour des premières expériences conduites par Nantes Habitat. Il combine une approche théorique, imaginée avec l'appui d'un prestataire extérieur, et une déclinaison concrète et illustrée, résultat des initiatives déployées sur le territoire et qui désormais constituent le socle grâce auquel cette nouvelle approche pourra se généraliser.

Christian RIQUELME
Directeur Général



LE LOGEMENT TIROIR

...

Et si le nouveau logement nous convient pas pour une raison... qui nous convient pas ? Même si ça correspond à nos besoins sur le papier ? Parce qu'il y a des conditions qui sont pas des caprices...

De toute façon, vous pourrez pas nous mettre à la rue ?

Création de Claire Bardainne, artiste, à partir du rêve concret exprimé par une habitante des Dervallières
© Claire Bardainne - 2010

2 LE SENS DE LA MAITRISE D'USAGE

1.1 LA RECHERCHE DE NOUVELLES METHODES DE CONCERTATION

Les bailleurs sociaux mettent en œuvre depuis longtemps de multiples formes de relations avec leurs locataires. Ces approches sans cesse renouvelées sont nécessaires pour s'inscrire dans des dynamiques innovantes visant l'amélioration du service rendu et une meilleure valorisation du patrimoine. En fonction du type de message que l'on souhaite transmettre, les dispositifs diffèrent. En effet, si l'on prend les conceptions et les formulations du CSTB (Centre scientifique et technique du bâtiment), il existe quatre niveaux d'implication des habitants : l'information, la consultation, la concertation, la coopération (ou co-élaboration).

Au stade de l'information, les locataires, les habitants, les citoyens reçoivent l'information d'opérations ou de projets à venir mais ne participent pas à leur élaboration et aux processus de décision.

Au stade de la consultation, ils donnent un avis, un conseil, avant la mise en œuvre d'un projet, ou sur un avant-projet. Leurs apports pourront, au regard de leur pertinence, intégrer le projet définitif. Le maître d'ouvrage reste toutefois libre sur la communication relative à la prise en compte de ces éléments et sur la prise de décision.

Au stade de la concertation, les décideurs s'engagent à négocier avec les habitants et précisent l'objet de la concertation, ce qui est négociable ou pas, avec qui et comment se déroulera la négociation, les contraintes et les limites de celle-ci. Dans ce cas, le maître d'ouvrage expose publiquement les arguments de la décision. En outre, la Loi encadre les pratiques des Offices dans ses processus de concertation.

La coopération (ou co-élaboration), beaucoup plus rarement utilisée, consiste à associer étroitement, dès l'amont, les habitants à l'élaboration d'un projet, à les inviter à participer au travail technique de définition du projet et les intégrer dans le processus de décision. Les habitants y prennent part individuellement ou sous forme d'associations représentatives. Ils peuvent produire des propositions et gérer des services par délégation.

Nantes Habitat a intégré ces quatre niveaux dans ses projets de requalification du patrimoine. L'Office a notamment fait appel à deux reprises au CSTB - Laboratoire de sociologie urbaine générative et à Habitat et Territoires Conseil - Union Sociale de l'Habitat pour concevoir de nouvelles méthodologies d'intervention.

Pour autant, Nantes Habitat a décidé, dès le 4 janvier 1994 d'aller au-delà des textes en signant avec les associations de locataires représentatives au niveau national une « Charte Réhabilitation », évoluant le 7 septembre 1999 en une « Charte d'amélioration de l'habitat » prenant en compte les améliorations souhaitées par les parties signataires après cinq années d'utilisation de la précédente.

Ces Chartes accordent une place beaucoup plus large aux associations et aux locataires pour s'impliquer à tous les stades du projet, du pré-diagnostic jusqu'à la phase post-opérationnelle. Elle contraint les conditions de validation de l'opération lors de la consultation officielle (vote) par une participation effective plus massive que celle prévue par la réglementation.

La maîtrise d'usage correspond à un nouveau stade de renforcement de la relation à l'habitant. Elle devra intégrer la nouvelle version de la Charte.

LE CHOIX DE LA MAITRISE D'USAGE

Au risque de surprendre le lecteur, nous précisons dès le début de ce guide que la maîtrise d'usage n'est pas une panacée universelle. Elle répond à un certain type de concertation, possible et souhaitable dans un contexte particulier.

Choisir la maîtrise d'usage, c'est faire le choix d'une forme de concertation exemplaire, à chaque fois que le contexte s'y prête. Il existe en effet schématiquement deux logiques de concertation, qui donnent lieu à deux types de dialogue, la négociation et la maîtrise d'usage.

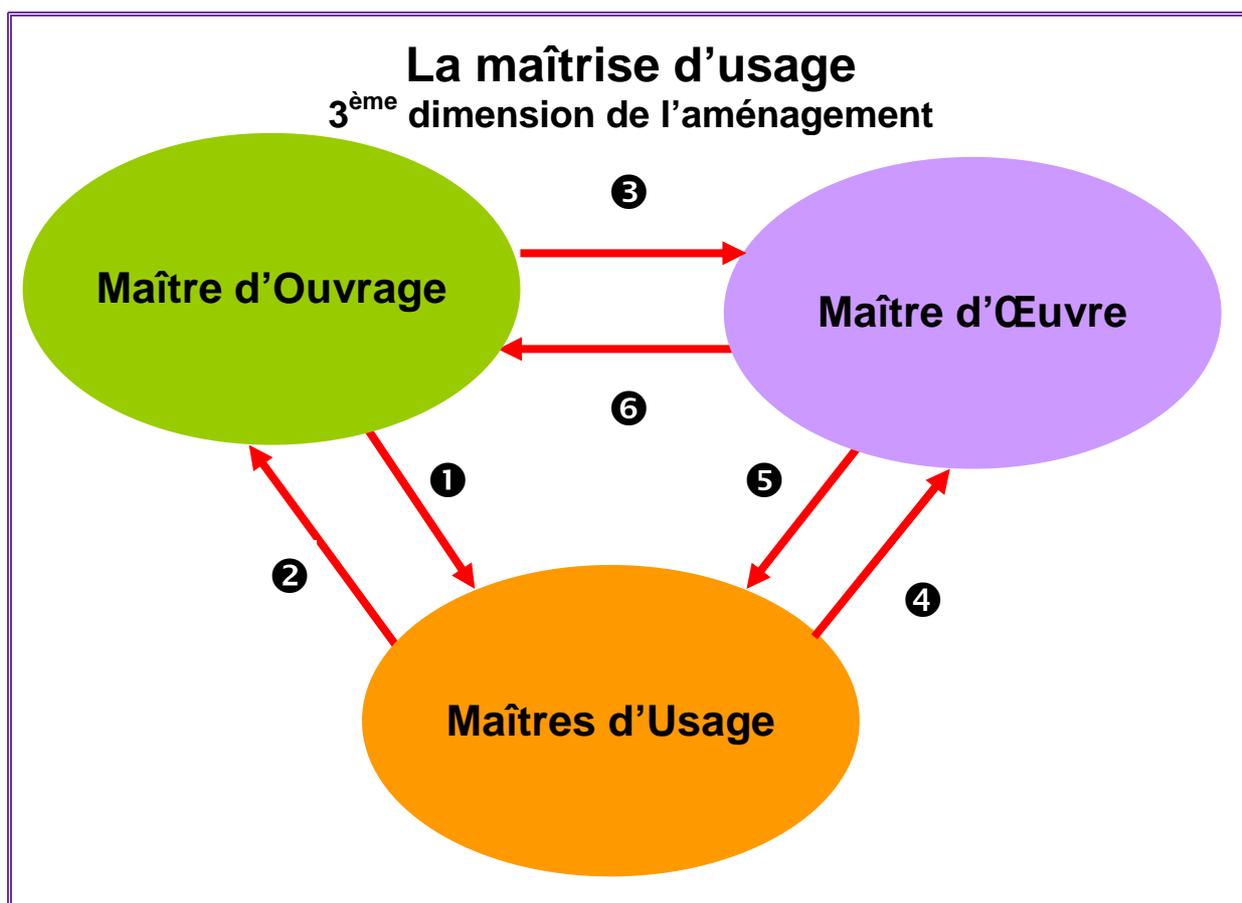
La négociation

La négociation est la traduction concrète d'une première logique de concertation, plutôt *en face en face*. Elle s'applique à des sujets où les intérêts peuvent diverger a priori (par exemple le montant des loyers) et où la recherche d'un compromis nécessite que chaque partie fasse valoir ses arguments.

La maîtrise d'usage

D'autres thèmes, comme l'usage et les modes d'habitat, se prêtent à une convergence *a priori* des points de vue, sous réserve de mettre en œuvre un véritable dialogue. Quel intérêt aurait un organisme à négliger l'usage des habitants ? Quel intérêt auraient les habitants à ignorer les possibilités et les contraintes techniques et réglementaires ?

L'ensemble des parties prenantes ont tout à gagner à partager leurs points de vue, leurs attentes et les contraintes objectives dès l'amont des projets. Cela implique seulement d'offrir une autre place de l'habitant dans les projets de concertation. On passe d'un locataire représenté ou motivé pour être un habitant relais, à un expert de l'usage, qui n'a pas de fonction représentative, mais que l'on va solliciter pour sa connaissance des modes d'habiter, son expérience de l'usage et les attentes très concrètes qui sont les siennes en matière de fonctions d'usage d'un logement et de ses abords. Ainsi, la place équitable de l'habitant est rétablie dans la relation triangulaire telle qu'elle a été présentée dans le *Guide de l'action durable* produit par Nantes Habitat en 2009.



D'après Jean-Marie Hennin, architecte urbaniste au sein de l'agence Hennin Normier

❶ **Le Maître d'Ouvrage** communique aux habitants son intention de projet de **requalification**. Il **entre en relation avec les usagers**, « **Maîtres d'usage** », à travers différents outils adaptés au contexte : enquête sociale, questionnaire, ateliers d'usage, réunions avec le groupe de travail représentant les associations de locataires (groupe de programmation).

❷ Suite aux échanges relatifs aux usages qu'ont les locataires des logements, parties communes et abords, le maître d'ouvrage décide de ce qui sera retenu dans le projet, en confrontant les propositions, demandes et désirs des locataires à sa stratégie patrimoniale et sociale. Le maître d'ouvrage revient vers les "maîtres d'usage" pour expliciter ces choix.

❸ **Le Maître d'Ouvrage** intègre ces demandes dans la commande au **Maître d'œuvre**.

❹ et ❺ **Le Maître d'œuvre** est en relation avec les "maîtres d'usage" pour nourrir son projet

❻ **Le Maître d'œuvre** traduit les demandes relatives aux questions d'usage dans son projet et les propose au **Maître d'Ouvrage** lors des études relatives au projet

Les allers-retours se poursuivent ainsi de façon itérative au cours de l'élaboration du projet. Le maintien de cette dynamique est essentiel au bon déroulement du projet dans un climat de confiance.

Selon les phases du projet, des outils différents sont utilisés.

Le Maître d'Ouvrage reste le décideur, au sein d'une relation de triptyque. L'objectif est d'aboutir à un projet où l'euro est investi pour un usage adapté.

Offrir cette place à l'habitant est souhaitable dans des instances collectives mais également lors d'entretiens individuels tels que ceux conduits à l'occasion des études sociales et sociologiques.

La logique de maîtrise d'usage est donc une autre forme de concertation, *en côte à côte*, autour de l'usage et prend la forme d' « ateliers d'usage », en groupes « à taille humaine ». Elle renouvelle le rapport à l'habitant et a vocation à sortir des formes traditionnelles de concertation. De plus, elle tente de répondre à de multiples contraintes relatives à la mise en place de grandes séances d'échange collectives. L'idée est bien de créer une relation de proximité avec les habitants et de pouvoir donner à chacun la possibilité de s'exprimer sur ce qu'il connaît le mieux : son espace de vie individuel et collectif.

La maîtrise d'usage a pour but de nourrir les projets de propositions coproduites avec les habitants, dans un but de fonctionnalité et d'agrément des usages. Elle est fondée sur le postulat, étayé par l'expérience, que plus les usagers sont associés en amont, dans une logique de coproduction, voire de co-innovation, plus les solutions retenues ont de chances d'être durables.

Nous pouvons résumer les objectifs en trois points :

- ✓ Dans les projets d'habitat, identifier comment améliorer, voire innover, en partant de l'usage des habitants,
- ✓ dans les situations de vie quotidienne des collaborateurs de Nantes Habitat, comprendre les situations de terrain pour améliorer le contexte d'usage, ce qui renvoie à d'autres applications de la maîtrise d'usage,
- ✓ dans tous les cas, dialoguer, imaginer ensemble des évolutions : habitants, équipes projets, collaborateurs de proximité.

A. Le sens de la maîtrise d'usage

La maîtrise d'usage rencontre trois imaginaires contemporains :

1) **Les écosystèmes de confiance :**

La confiance est la base, le socle, la condition de la maîtrise d'usage. Pour que chacun participe pleinement, il est donc essentiel d'annoncer dès le début « les règles du jeu ». Par exemple, informer les locataires en amont des ateliers d'usage, dès les invitations, sur le champ ouvert à la concertation ; de plus, selon le moment de la concertation en maîtrise d'usage, des décisions ont pu être déjà prises, il est inutile de les dissimuler. Tout ce qui a été décidé en amont, pour des raisons techniques, de normes ou en lien avec la politique patrimoniale de l'organisme gagne à être annoncé à l'avance, en veillant à énoncer clairement et dans un langage simple les raisons de ces choix. Cette information doit d'ailleurs être rappelée de manière très lisible à l'entrée de chaque atelier d'usage, afin qu'il n'y ait aucune confusion sur le champ de la concertation.

Une fois ce cadre posé, le champ de la concertation est totalement ouvert, en pleine conscience de tous les participants et il appartient aux protagonistes des ateliers de l'explorer aussi largement que possible. Ainsi, l'éthique de la maîtrise d'usage impose d'éviter l'exercice démagogique qui consisterait à laisser entendre, volontairement ou pas, que l'on peut se concerter sur tout, sans limite et ferait perdre du temps, entraînerait le risque d'énoncer des généralités inexploitable car sans consistance et provoquerait la démotivation des habitants qui affirmeraient, avec raison, qu'on ne les y reprendrait plus.

Bonne pratique : lors de l'atelier « Erdre Noue Nord » (octobre 2009), une affiche découpée dans un rouleau de papier peint avait été apposée sur le mur du couloir d'entrée de l'appartement où se tenait l'atelier d'usage. Sur l'affiche étaient énoncées les décisions déjà prises concernant la réhabilitation prévue, ce qui évitait des discussions inutiles sur des points déjà actés (par exemple les balcons), ainsi que le risque de générer des frustrations et d'encourager la méfiance envers la démarche d'habitants qui pourraient penser que « les jeux étaient faits d'avance ». Au contraire, dans ce cas, chaque locataire disposait déjà d'un indice encourageant à faire confiance à Nantes Habitat.

2) Relation à chaleur ajoutée :

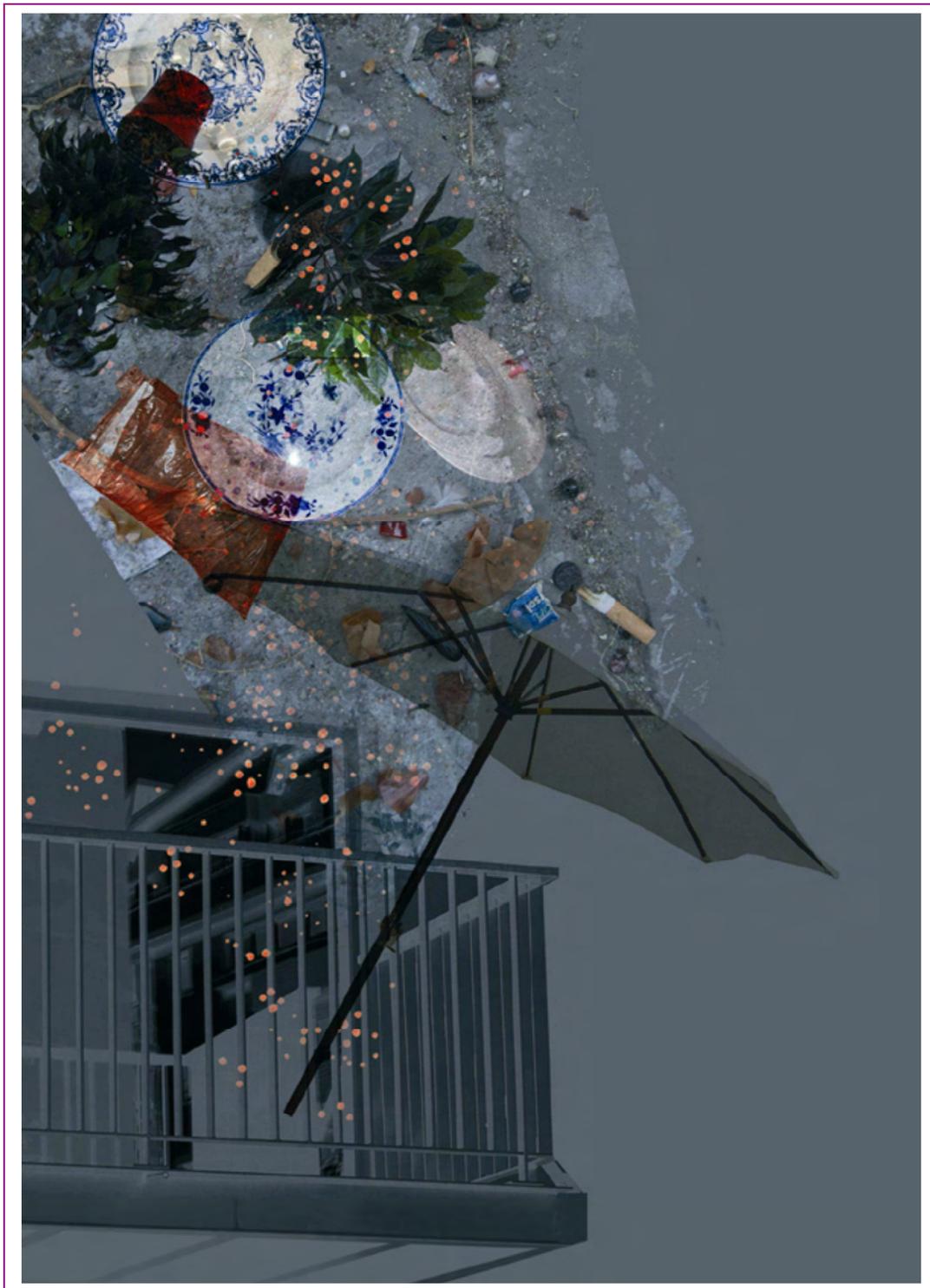
L'hospitalité et la convivialité sont de mise pour créer les conditions d'un véritable dialogue.

A l'ouverture des ateliers, un accueil sous les signes simples mais universels de l'hospitalité est préconisé : café, thé, eau fraîche, gâteaux secs et friandises sont offerts avec le sourire, puis mis à disposition des participants pour créer une ambiance détendue et constructive, afin d'aborder dans les meilleures conditions des thèmes qui méritent une communication fluide et un investissement spontané.

3) Co-innovation :

Une attitude d'écoute des idées des habitants de la part des professionnels permet de passer d'une écoute active à une écoute créative.

En tant qu'experts de l'usage, les habitants méritent une écoute approfondie, fondée sur la capacité des équipes à se placer dans leur propre point de vue. De cette capacité dépend la possibilité de « faire autrement » pour co-innover, c'est-à-dire innover avec eux. A l'heure du développement durable et de la recherche de solutions à des questions de plus en plus complexes, la co-innovation est entrée dans l'imaginaire de nos contemporains, dans le domaine de l'habitat comme dans d'autres domaines de l'expérience de consommateur et de citoyen.



LES BALCONS

...

Les balcons y sont bien, mais on récolte tout. Un vrai dépotoir.

Chez moi, c'est joli, y a des fleurs dessus, du persil, de la ciboulette... mais on sait pas ce qui va nous tomber sur la tête quand on va prendre un café!

Par exemple, j'avais mis une petite couverture à sécher, maintenant à cause de la cendre, elle était pleine de trous. Il faudrait une barrière, un garde fou.

Les saletés accrochent, il faut gratter.

Création de Claire Bardainne, artiste, à partir du rêve concret exprimé par une habitante des Dervallières
© Claire Bardainne - 2010

Se placer du point de vue des habitants

L'objectif de la maîtrise d'usage est de bien comprendre ce qui est important pour les habitants, **de leur point de vue**, dans les projets d'habitat. Faut-il rappeler cette évidence de l'habitat social : l'habitant est un usager au quotidien. A ce titre, il est *expert de l'usage*. Il a sa propre vision du service rendu par le bailleur qui est parfois en décalage avec la logique de l'Office. Il faut faire converger au maximum les deux approches.

La formule « de leur point de vue » porte le sens de la maîtrise d'usage.

Il s'agit effectivement de déplacer son point de vue, de passer d'une relation de « face à face » à une relation de « côte à côte » avec les usagers. Cette capacité très « orientale » à se déplacer vers l'univers de l'autre porte en Chine le nom de « Zou ». Elle repose sur un effort et un « lâcher-prise », c'est-à-dire un abandon de ses propres préoccupations pour s'ouvrir à celles de l'autre. De telles capacités requièrent :

- ✓ d'avoir une grande disponibilité,
- ✓ de faire abstraction du jargon technique ou au minimum de l'expliquer de manière pédagogique. Les techniciens pensent à expliquer à quoi correspondent leurs termes techniques dans la perception des habitants et veillent à construire un langage commun. Bref, chacun fait un bout du chemin et c'est bien sûr au bailleur de montrer l'exemple. Employer un langage technique dans des réunions ponctuelles est susceptible de faire naître un sentiment d'infériorité chez les locataires. Partager un langage technique correspond à un investissement pédagogique dans la durée,
- ✓ de s'interdire de réagir en exprimant des solutions préconçues en réaction aux expressions des usagers, voire en s'obligeant à justifier par avance certains choix (ce qui est un réflexe naturel et compréhensible de professionnels passionnés par leur métier).

La maîtrise d'usage exige donc de prendre toute la distance nécessaire vis-à-vis de ces attitudes réflexes, pour faire de ces rencontres (ateliers d'usage, cafés conversation, entretiens d'écoute à domicile) *des moments qui appartiennent aux usagers en tant que locataires, clients, habitants, citoyens*. En plaçant les locataires en situation d'experts de l'usage, les bailleurs le deviennent eux aussi. Cette approche enrichit donc leur professionnalisme.

Par définition, la maîtrise d'usage intervient donc dans le champ de l'usage, c'est-à-dire « là où la vie se passe », ce domaine subtil qui échappe à la connaissance directe du maître d'ouvrage comme du maître d'œuvre et qui pourtant tisse le quotidien des habitants et usagers des logements et immeubles réalisés par le bailleur.

Naturellement, les agents de proximité ont aussi un point de vue très important sur les usages et à ce titre méritent d'être pleinement parties prenantes de la maîtrise d'usage. Il est donc recommandé de mettre en place des ateliers d'usage dans lesquels ils participent. Une rigueur méthodologique particulière sera nécessaire pour éviter les écueils suivants :

- ✓ une trop grande connivence entre animateurs et agents, qui ne laisserait pas place à la prise de distance nécessaire pour des expressions du point de vue de l'usage. L'animateur est un interlocuteur privilégié pendant la séance pour éviter les discussions qui partent dans tous les sens et de faire perdre le lien qui unit les habitants lors des ateliers ;
- ✓ une expression dans le jargon technique ou administratif interne, qui trahirait là aussi une incapacité à se placer au niveau de l'usage.

Les animateurs d'ateliers internes doivent donc particulièrement veiller à ce que les participants décrivent des situations factuelles, sans jugement.

De la maîtrise d'usage dépend largement la qualité d'habitat et tout simplement la qualité de vie des locataires.

Eux seuls savent comment ils vivent dans leur logement et à ses abords (parties communes, espaces verts, cheminements, quartier, cadre de vie...) et fournissent les détails d'usage qui font que la vie est agréable ou pas. L'expérience montre que pour une même typologie de logements, les usages varient considérablement d'une personne à l'autre. Mais en écoutant patiemment chaque personne exprimer son propre point de vue sans influence, il est possible de détecter non seulement les besoins courants, mais les attentes émergentes liées à l'évolution des modes de vie et les désirs profonds vis-à-vis du bien vivre dans son logement et autour, qui en définitive, pour un type de logement donné, sont en général assez consensuels. Car les désirs se situent dans l'imaginaire et à un moment donné, nous sommes tous, en tant que personnes humaines, plus proches les uns des autres dans notre imaginaire que dans les rôles sociaux que nous confèrent nos statuts de maître d'œuvre, de locataire ou de bailleur.

B. Le dialogue comme moteur de l'évolution

Engager de nouvelles formes de concertation exige en premier lieu de créer les conditions d'un véritable dialogue, au sens étymologique du Grec ancien *dia-logos* : « *la parole qui traverse* ». Avant d'être des locataires, les habitants sont des personnes, dont la capacité à s'exprimer et à participer passe d'abord par la création d'une relation au monde extérieur.

Les cinq règles d'or du dialogue

1. Parler franchement, mais en étant attentif aux sentiments d'autrui

Expression-clé : *“C'est une des approches possibles...”*

2. Ecouter sans résistance

Se souvenir que si l'autre énonce des prises de position injustifiées à nos yeux, c'est souvent qu'il n'a pas eu accès à une information ou que des enjeux clés dans sa vie masquent une part de la réalité. La mauvaise foi est minoritaire.

Expression-clé : *« Je vous entends... »*

3. Respecter la spécificité et l'originalité des idées d'autrui

Expression-clé : *“Si je comprends bien, de votre point de vue...”*

4. Attendre patiemment l'explication complète sans faire de suppositions

Expression-clé : *“Ah, c'est ce que vous vouliez dire...”*

5. Construire des propositions en s'appuyant sur les idées d'autrui.

Expression-clé : *« A partir de votre idée, nous pourrions ... »*

La maîtrise d'usage regroupe un ensemble de connaissances, de postures, de sensibilité, d'écoute qui sont les moteurs de la réussite d'un tel projet. Les personnes qui la mettent en œuvre doivent tenir compte de nombreux paramètres pour que ces séances d'échange soient réussies et porteuses d'innovation. En regardant les choses du point de vue de l'utilisateur, le bailleur modifie sa manière d'appréhender la relation à l'habitant. Ces nouvelles approches ne se décrètent pas, elles sont le résultat de l'expérience de chacun, des formations et d'une répartition équilibrée des rôles. Enfin, elle ne consiste pas à répéter les mêmes mécanismes, elle doit être adaptée au contexte dans lequel elle s'inscrit.

1.2 LES CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DE LA MAÎTRISE D'USAGE

Fondée sur l'écoute, le dialogue, la créativité partagée, la maîtrise d'usage est une démarche qui doit être adaptée à la situation et ne saurait être « plaquée ». En effet, les situations mises en œuvre pour recueillir les attentes, les besoins et les désirs des habitants ne consistent pas en une répétition des ateliers d'usage selon un même modèle. Elles dépendent de multiples facteurs qui ont tous leur signification et leur impact quant aux stratégies à déployer afin de favoriser la co-construction et la co-innovation.

1.2.1 Dans quel cas mettre en œuvre la maîtrise d'usage ?

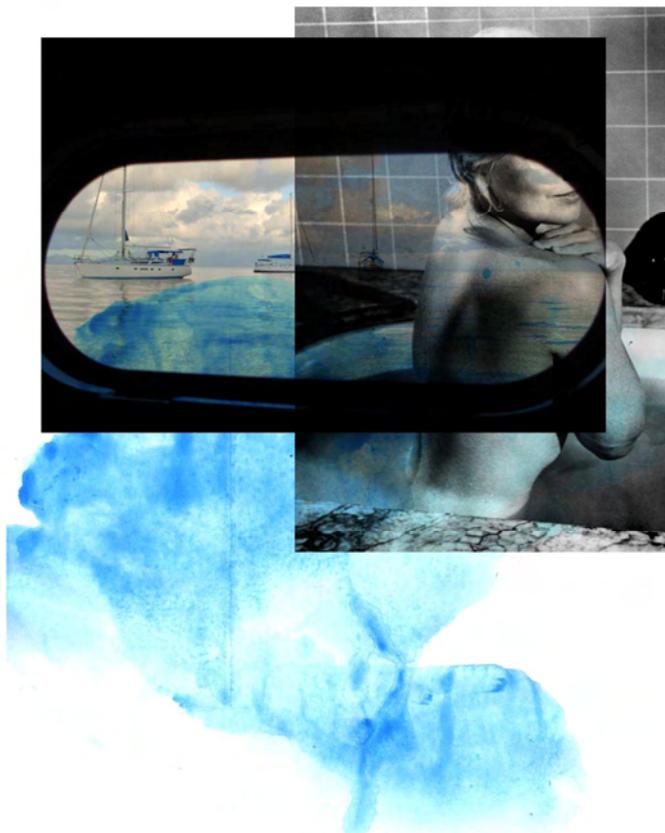
Offrir à l'utilisateur une écoute véritable, comprendre ce qui est important pour lui dans son environnement (le logement, les parties communes, les abords, le quartier) sont des actes appropriés lorsque le bailleur souhaite progresser et innover dans le cadre de projets de réhabilitation ou de construction de nouveaux logements. Cependant, cette démarche ne peut être systématique et doit répondre à un besoin exprimé par le bailleur.

Cette démarche est exigeante pour les deux parties et donc adaptée à des projets qui nécessitent de réfléchir aux fonctions que doivent remplir les logements *en amont de travaux, voire en amont de la conception* (attention au risque de perte de repères pour les locataires ; par exemple, ils ont parfois du mal à se projeter car il n'y a pas d'éléments concrets sur lesquels se baser). L'écoute active est une attitude responsable, qui permet à l'utilisateur – locataire, client et habitant – d'exprimer ses besoins, ses attentes, ses « rêves concrets », c'est-à-dire des situations du quotidien

(repas, détente, réception d'invités, activités ménagères, divers travaux et activités) telles qu'il aimerait les vivre dans son logement ou aux abords de celui-ci.

Des « rêves concrets », est-ce bien sérieux ? Est-ce à la portée des locataires ?

La réponse est OUI, trois fois OUI. Un « rêve concret », c'est par exemple celui de cultiver quelques plants de tomate sur son balcon ou de disposer d'une baignoire juste assez grande pour se croire au bord de la mer en fermant les yeux¹.



Création de Claire Bardainne, artiste, à partir du rêve concret exprimé par une habitante des Dervallières
© Claire Bardainne - 2010

1.2.2 Dans quel cas ne pas mettre en œuvre la maîtrise d'usage ?

Pour résoudre des problèmes critiques immédiats, il n'y a pas besoin de maîtrise d'usage. Si un défaut flagrant est constaté dans un logement ou un immeuble d'habitation, la solution doit être immédiate et il n'est pas question de procéder à une écoute active. La prise en compte de la réclamation, la recherche d'une solution immédiate et l'action rapide doivent être privilégiées. Prenons une métaphore : Quand les pompiers doivent éteindre le feu, fort heureusement, ils ne mettent pas en

¹ Il s'agit d'expressions réelles d'habitants recueillies à l'occasion d'ateliers d'usage à l'initiative de Nantes Habitat.

place un groupe de travail avec les personnes à secourir pour examiner les différentes solutions possibles.

Ce point est important, car recourir systématiquement à la maîtrise d'usage et son corollaire, l'écoute active, conduirait rapidement à la déconsidérer.

Plus généralement, il paraît utile de se doter de critères pour apprécier la pertinence d'une approche en « maîtrise d'usage ». Le tableau ci-après fournit une liste de ces critères, pour guider le lecteur.

	NEGOCIATION FACE A FACE	MAITRISE D'USAGE COTE A COTE
Augmentation des loyers	OUI	NON
Réparations à la suite de dégradations	OUI	NON
Travaux à mener à la suite de manquements du bailleur	OUI	NON
Travaux à mener portant uniquement sur la mise à niveau d'équipements isolés (mise aux normes)	OUI	NON
Contentieux à la suite de non paiement des loyers	OUI	NON
Augmentation exceptionnelle des charges	OUI	NON
Information sur des décisions de la ville	OUI	NON
Information sur des choix architecturaux liés à la politique de Nantes Habitat	OUI	NON
Information sur des choix d'aménagement liés à des contraintes techniques de Nantes Habitat	OUI	NON
Travaux à mener portant uniquement sur la mise à niveau d'équipements liés à un usage évolutif (pose de prises électriques et de prises Internet, réaménagement de cuisines ou salles de bains...)	OUI	NON
Concertation sur les usages des logements et de leurs abords en vue d'une réhabilitation	NON	OUI
Concertation sur la manière de vivre ensemble durant les travaux liés à une réhabilitation	NON	OUI
Concertation sur le mieux vivre ensemble dans un immeuble ou un quartier	NON	OUI
Concertation sur les usages des logements et de leurs abords dans le cadre d'un projet de renouvellement urbain	NON	OUI

	NEGOCIATION FACE A FACE	MAITRISE D'USAGE COTE A COTE
Concertation sur les usages des logements et de leurs abords dans le cadre d'un projet de construction	NON	OUI
Concertation avec les habitants actuels et futurs sur les usages des logements et de leurs abords dans le cadre d'un projet de construction	NON	OUI
Concertation avec les habitants actuels et futurs et les riverains sur des abords des logements et la qualité du vivre ensemble, dans le cadre d'un projet de construction	NON	OUI
Concertation approfondie sur les usages des logements et de leurs abords, avec un panel d'usagers volontaires, dans le cadre d'un avant-projet de construction (méthode de <i>design relationnel</i> en situation)	NON	OUI
Concertation approfondie sur les usages des logements et de leurs abords, avec un panel d'usagers volontaires, dans le cadre de réflexions prospectives (Habitat 2029 - méthode de <i>design relationnel</i> en situation)	NON	OUI
Ecoute personnalisée de groupes d'habitants spécifiques (personnes âgées, adolescents, enfants...) sur leurs usages et leurs attentes	NON	OUI
Ecoute individuelle ou en petits groupes de personnes en situation sociale ou économique difficile	NON	OUI

1.2.3 Délimiter des champs de concertation en maîtrise d'usage

Pour un dialogue de qualité, il est important de délimiter, au su de tous, projet par projet, des champs de concertation.

Pour certaines populations en retrait de la vie sociale, la première étape vers le dialogue peut nécessiter de démontrer une autorité, au sens propre du terme : « l'Office prend ses responsabilités et prend soin de la qualité de vie ». Cette autorité est une condition de la mise en confiance, notamment pour des personnes susceptibles d'être influencées par un leader d'opinion (un représentant d'association, un locataire particulièrement investi...)

Dans cette approche, les règles sont énoncées, ce sont les « figures imposées » et les « figures libres » :

✓ pour les « figures imposées », le Maître d'Ouvrage énonce ses décisions, les solutions retenues et en explique les motivations. Il prend soin de noter les inquiétudes qui s'expriment et d'y apporter les réponses appropriées. Il apprend à ne pas répondre à des inquiétudes qui sont de l'ordre des sentiments avec des solutions exclusivement techniques, encore moins avec un langage hermétique (le jargon technique et administratif propre à l'habitat social mais étranger aux habitants),

✓ pour les « figures libres », le Maître d'Ouvrage énonce les thèmes qu'il propose d'aborder et de mettre en dialogue dans le cadre d'une concertation. Il en présente clairement le périmètre.

2.2.4 Abandonner trois habitudes.

Voici trois habitudes qui ont été remises en question à l'occasion du diagnostic mené avec les agents de Nantes Habitat :

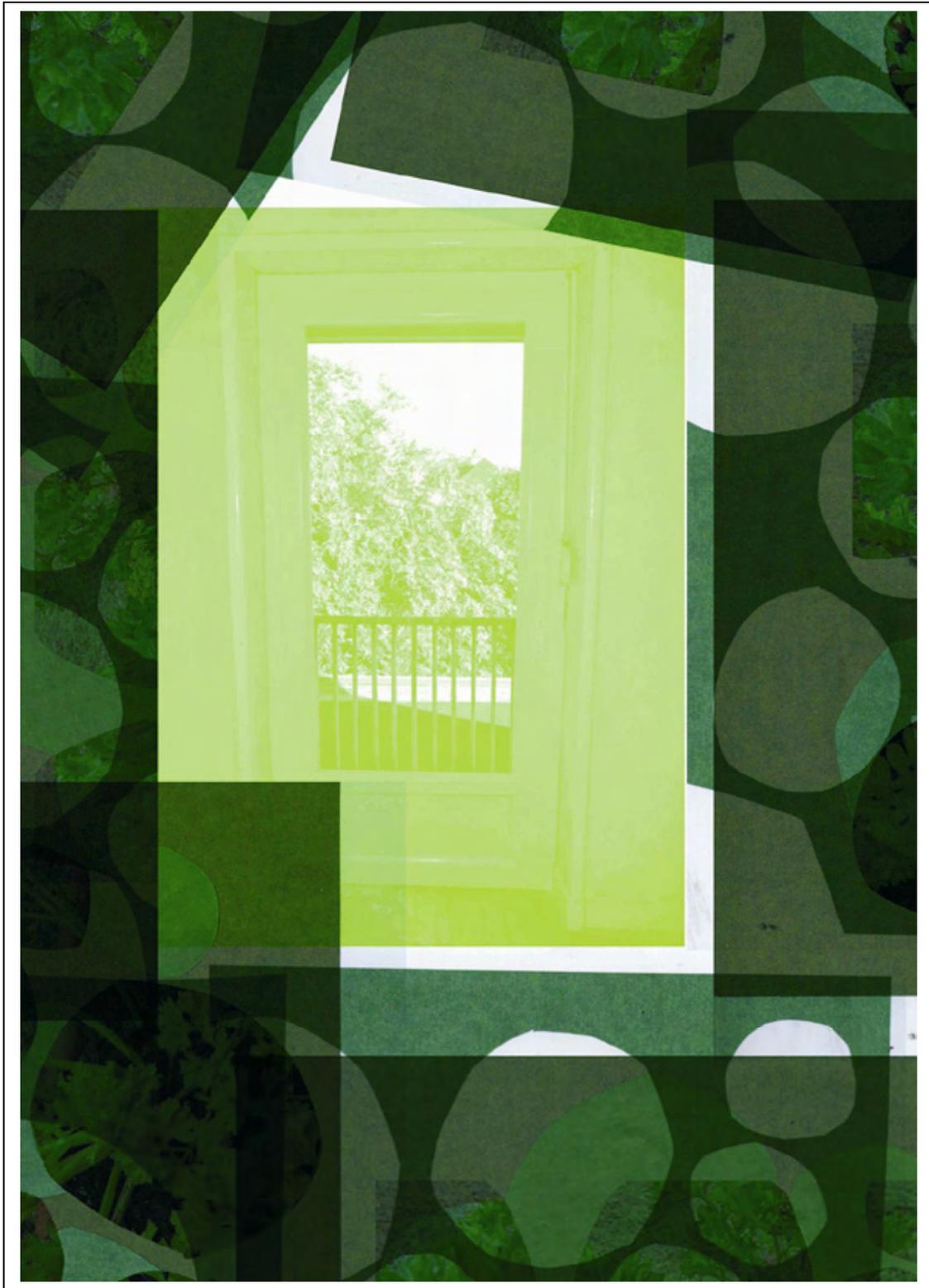
a. La polarisation sur le vote binaire OUI / NON à propos de solutions préétablies.

Non seulement ce vote intervenait tardivement (« les jeux sont faits »), mais il tranchait et séparait les « pour » et les « contre ». Or, la qualité de la vie sociale est proportionnelle à l'intensité des relations qui se tissent à l'échelle de quartiers.

Recommandations de l'expert :

Construire des choix positifs

Les voies de progrès sont plutôt à rechercher dans les méthodes qui permettent de construire des choix positifs sur la base d'une palette d'options, le vote apparaissant comme *l'achèvement* d'une concertation continue et exemplaire. Pour ce faire, il est de la responsabilité du Maître d'Ouvrage d'ouvrir des champs de concertation où existe *une vraie latitude de choix*.



LES ALENTOURS

...

On a les arbres, le parc pas loin, c'est bien.

Les plantes, intérieur comme extérieur, c'est plaisant

Création de Claire Bardainne, artiste, à partir du rêve concret exprimé par une habitante des Dervallières
© Claire Bardainne - 2010

Favoriser une approche par les usages

Parmi ceux-là figure en particulier *le domaine des usages* des bâtiments, des parties communes, de leurs abords : comment vit-on aujourd'hui dans un logement, dans un immeuble, à ses abords ?

Le domaine des usages présente plusieurs avantages :

- ✓ il se nourrit de l'expérience des habitants,
- ✓ c'est une part du quotidien où l'imaginaire de chacun peut s'investir,
- ✓ il est largement produit par les habitants.

Travailler dès l'amont du projet, dans une approche des fonctions d'usage : besoins, attentes et désirs

La clé du succès tient largement à la création d'un dialogue très en amont du projet, ce dialogue étant centré *sur des fonctions attendues* dans le cadre de l'usage – un domaine de légitimité incontestable des habitants, et qui doit être promu comme tel, notamment à l'égard de la maîtrise d'œuvre – et non sur les solutions.

L'ensemble des pratiques « classiques » ont démontré ces dernières années qu'elles n'étaient plus adaptées, eu égard à « l'écart énorme » qui s'est creusé entre les attitudes des habitants et la culture et les procédures traditionnelles du bailleur social. Il faut « *changer la forme du lien* ».

Les approches créatives des usages, fondées sur l'imaginaire, permettent d'accéder à des désirs profonds et partagés, d'autant plus que les habitants sont « des experts de l'usage ». La maîtrise d'usage ouvre un champ considérable d'innovations sociétales et de créativité dans les relations.

b. La concentration de l'énergie relationnelle sur certaines étapes au détriment d'un lien continu.

L'action de Nantes Habitat, bailleur social responsable, s'inscrit par nature dans la durée. Un autre élément clé du diagnostic établi par l'expert (voir point 4.2) *était le manque de régularité dans l'intensité relationnelle* qui marque l'état actuel des pratiques.

Or, la maîtrise d'usage est une démarche qui s'inscrit dans le temps. La relation avec les habitants doit donc s'instaurer avant, pendant et après les projets.

Recommandations de l'expert :

« Augmenter les surfaces de contact »

La qualité de la concertation et l'émergence d'une véritable maîtrise d'usage sont liées à une intensification des contacts.

Naturellement, cette ambition peut se heurter à une question de moyens. L'expert indique néanmoins que Nantes habitat dispose d'une riche palette de contacts à valeur (et chaleur) ajoutée, à travers l'ensemble de son personnel de proximité. Cette capacité des collaborateurs de terrain à participer à la « maîtrise d'usage au quotidien » a été confirmée lors des séminaires de formation d'avril et mai 2010.

Comment tirer parti des contacts ? A la manière des plantes radicantes (Cf. encadré ci-dessous).

La métaphore des plantes radicantes

Selon l'auteur Nicolas Bourriaud, observateur de l'évolution des formes de vie contemporaines, les plantes radicantes sont une métaphore pertinente des organisations d'aujourd'hui.

Définition de radicant, ante (Littré)

adj. Terme de botanique. Qui produit des racines distinctes de la racine principale - lierre, jasmin de Virginie. Ce multiple enracinement est fondé sur des échanges de sève assez puissants et réguliers pour avoir la force de prendre racine et s'épanouir là où se pose la plante.

Cette capacité d'équilibre dynamique entre « racine métier » et « racines de proximité » qui réussit si bien à la croissance du lierre ou du jasmin de Virginie, est la clé du développement des entreprises de service dotées de réseaux de proximité.



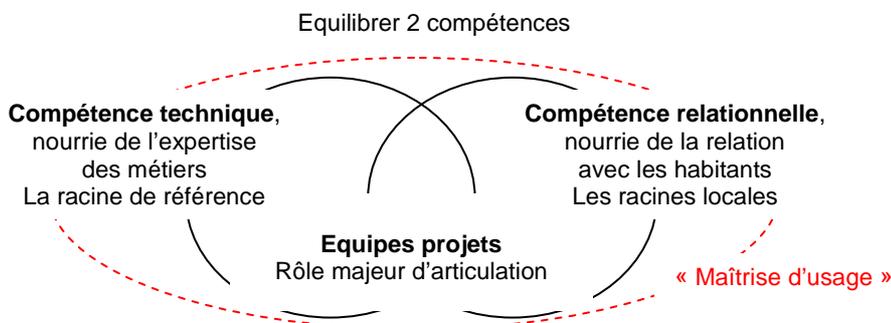
Le jasmin de Virginie est une plante d'une exceptionnelle vitalité

Concevoir la maîtrise d'usage comme un pôle d'équilibre dynamique

Si nous acceptons cette métaphore biologique, il apparaît qu'un Office de l'habitat, animé d'un désir de créer des formes de concertation au service de son projet de développement durable, sera conduit à développer la maîtrise d'usage comme pôle d'équilibre dynamique entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre.

Equilibrer compétence technique et compétence relationnelle

Cet équilibre dynamique prendra forme et consistance entre deux compétences clés : La compétence technique et la compétence relationnelle.



Dans le secteur d'activité de services, la compétence relationnelle est désormais une compétence stratégique des entreprises dotées de réseaux de proximité. Dans l'habitat social, où la prestation de service est continue et structure une part importante de la vie des usagers, cette compétence devient a fortiori essentielle.

Comme toute compétence, la compétence relationnelle se développe par une pratique intensive, encouragée par les responsables, étayée sur des méthodes, dynamisée par des initiatives innovantes. Valoriser cette compétence est également un moyen de reconnaître leur place légitime aux acteurs de la proximité, une forme d'équité à leur égard.

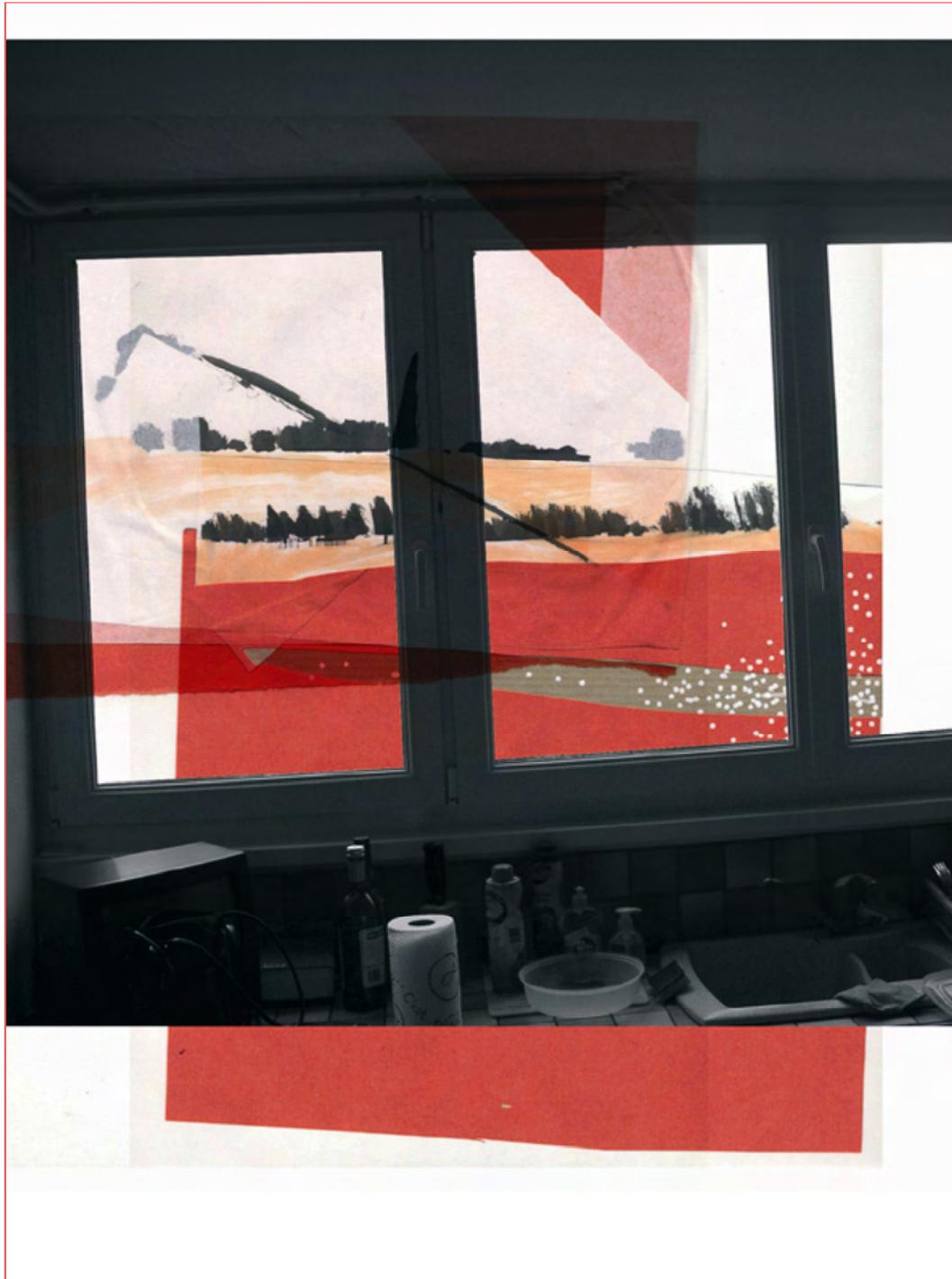
La compétence relationnelle étant très largement immatérielle, elle exige, pour prendre forme concrète, des méthodes fondées sur le partage d'expérience : « *des histoires qu'on se raconte* ».

c. Penser la concertation comme un processus rigide, distant et uniforme.

Il existe une large gamme de formes de concertation qui peuvent varier :

- ✓ par le nombre de personnes rencontrées ou réunies,
- ✓ par la méthode employée,
- ✓ par l'attribution des rôles entre acteurs,
- ✓ par la part d'initiative donnée aux habitants...

Ainsi, la gamme des formes de concertation peut s'étendre de la rencontre individuelle au dialogue en grand groupe. A cet égard, à notre époque marquée autant par le besoin d'appartenance à des groupes de reconnaissance à taille humaine - d'aucuns parlent de « tribus » - que par l'individualisme, le fait de disposer d'une gamme étendue de formes de concertation est un avantage stratégique pour un bailleur.



LE PAYSAGE

...

Moi j'en profite surtout depuis la fenêtre.

Le parc, on aime le voir, mais on a pas trop le temps d'y aller.

C'est bien, cette clarté.

Création de Claire Bardainne, artiste, à partir du rêve concret exprimé par une habitante des Dervallières
© Claire Bardainne - 2010

Pour donner toutes ses chances à la maîtrise d'usage, y compris auprès des acteurs habituellement absents, il n'est pas utile de réunir des groupes de même taille :

- ✓ **dans un ensemble de logements en proie à la désocialisation** (nécessité de reconstruire la confiance via des entretiens individuels ou des séances de dialogue en très petits groupes de locataires qui se connaissent et se reconnaissent),
- ✓ **dans un quartier où les relations entre habitants ne présentent pas d'obstacles majeurs mais sans vie sociale particulière** (plusieurs formules s'offrent à nous et ont également pour objectif de créer un lien entre les habitants),
- ✓ **dans un quartier où la vie collective est une réalité vivante et structurée** (des ateliers réunissant des groupes plus importants, de type « cafés conversations en appartements » sont possibles).

Pratiquer une écoute des individus ET des groupes.

Voici quelques exemples de formes possibles de concertation (et donc de dialogue), de la relation individuelle au grand groupe :

- ✓ les entretiens d'écoute personnelle (écoute active et qualitative – non directive - d'individus, à leur domicile ou dans un lieu consacré au dialogue par prise de rendez-vous),
- ✓ les ateliers d'écoute créative (écoute de petits groupes - 5 à 10 personnes - voire très petits groupes de 2 à 5 personnes -, dans une liberté d'expression stimulée par des métaphores, l'appel aux sens, ...),
- ✓ les « cafés conversation », méthode conçue par deux Californiens : Juanita Brown & John Hurley, qui permettent d'animer un dialogue convivial et créatif en grands et très grands groupes pour recueillir des propositions collectives, générer des avancées dans des projets ou construire des consensus positifs, en intégrant les nuances propres à tout projet complexe,
- ✓ les ateliers de co-production en mini-projets,
- ✓ les ateliers de design relationnel, basés sur une mise en scène en vraie grandeur de situations (des *rêves concrets liés à l'expérience* de l'usage). Ces mises en scène utilisent le langage de l'action, dans un contexte réel, avec usage d'équipements, ustensiles, appareils...

Associer, voire écouter spécifiquement, le personnel de proximité

Dépositaires d'une connaissance essentielle à la compétence relationnelle et à des choix concernant l'usage et l'entretien, les collaborateurs de proximité méritent d'être associés, voire de faire l'objet d'une écoute spécifique. Par exemple, les jardiniers savent parfaitement quels sont les choix les plus pertinents en matière de répartition entre pelousage et végétalisation des abords d'immeubles, en lien avec les usages. Il est tout de même nécessaire de faire évoluer ses connaissances sur des savoirs non connus au moment de l'atelier.

1.3 La maîtrise d'usage : DEUX exemples d'approche en Europe pour une préoccupation D'ACTUALITE

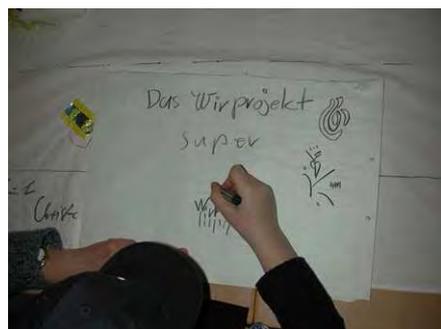
Regard vers l'Europe : La maîtrise d'usage en Allemagne

Ruhr : l'initiative citoyenne de W.I.R. Dortmund ou la maîtrise d'usage dans sa version allemande



En Allemagne, la région Ruhr, qui fut l'une des plus importantes régions industrielles du monde (et aussi des plus polluées), opère sa mutation vers une région d'économie créative, sous le triple signe d'un habitat et d'un paysage renouvelés, d'un investissement sans précédent dans l'art, l'éducation et la culture et d'une stratégie de développement durable étalée sur 30 ans.

Dans ce contexte très porteur, de nombreuses initiatives citoyennes de maîtrise d'usage ont vu le jour, parmi lesquelles W.I.R., à Dortmund.



W.I.R. est l'acronyme de « Wohnen Innovativ Realisiere », c'est-à-dire, littéralement, « habitats réalisés d'une manière innovante », mais le mot « WIR » signifie également « NOUS » en Allemand.

Initiative d'habitants responsables de la région de Dortmund, WIR est une association de concertation créée par des habitants qui pensaient à leur fin de vie pour favoriser l'habitat intergénérationnel. En phase avec la logique de maîtrise d'usage, W.I.R. se veut une force de concertation et de proposition à l'égard des promoteurs et des bailleurs.

W.I.R. est considérée par les bailleurs et par les communes de l'aire de Dortmund comme un partenaire crédible et responsable sur tout ce qui a trait à la maîtrise d'usage. W.I.R. s'est obligée à former ses membres à des notions d'architecture et d'urbanisme, mais aussi au dialogue et à la collaboration créative. L'association existe depuis 1998 et est reconnue d'utilité publique depuis 1999.

Le premier projet expérimental de maîtrise d'usage intergénérationnel de l'association en concertation avec les maîtres d'ouvrage de la zone de l'ancienne mine de Tremonia a été achevé en 2004. Il fut considéré comme un projet d'apprentissage de nouvelles formes de concertation et de coopération entre habitants de 7 à 77 ans, maîtres d'ouvrage et maîtres d'œuvre. Fort de ce succès,

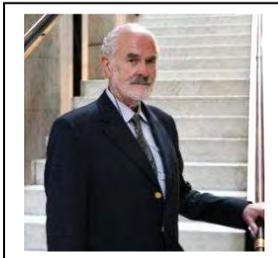
un autre projet d'habitation, « wir auf tremonia », fut achevé en juillet 2006 à proximité du premier, mais sur une aire plus étendue. Le troisième projet « Habiter autrement » est en phase de construction, la date d'entrée des locataires étant programmée avant fin 2010

Actuellement, un nouveau projet de WIR est en phase de planification, pour la conception d'habitats intergénérationnels sur le pourtour du grand lac Phoenix que réalise en ce moment même la commune de Dortmund à l'emplacement d'une autre ancienne mine.

Participant à une concertation en maîtrise d'usage dans la durée, WIR organise régulièrement des cafés conversation (dans la tradition allemande du « Kaffee Kuchen », le café et les gâteaux) avec un large cercle d'habitants volontaires. La concertation est donc structurée en plusieurs cercles concentriques d'écoute active.

Aujourd'hui reconnue comme une excellente pratique, WIR fait l'objet d'articles réguliers dans la presse allemande, pour plusieurs raisons : cette initiative incarne la pratique de concertation chère aux Allemands, elle donne corps au dialogue intergénérationnel dans un pays touché par la crise démographique, elle participe à la régénération d'une région en crise et elle est tout simplement innovante et exemplaire, tant elle donne toute sa place à la maîtrise d'usage.

En Belgique, du côté des maîtres d'œuvre : Lucien Kroll



Architecte belge de réputation mondiale, Lucien Kroll est un des pionniers de l'écologie environnementale et relationnelle. Il souligne qu'à l'origine du concept, au XIXème siècle, l'écologie désignait la science des relations, tant au plan humain qu'environnemental. Et pour Lucien Kroll, la maîtrise d'usage est un des fondements de l'habitat équilibré. A ce titre, il refuse toute opération à laquelle les futurs habitants ne seraient pas associés en amont. Pour ses projets en Belgique, aux Pays-Bas, en France, il a mis en place des ateliers participatifs avec les habitants, aidé de spécialistes de l'écoute active. Ainsi, il demande aux habitants comment ils rêvent leur habitat dans 10 ans, dans 20 ans, dans 50 ans et intègre des possibilités d'évolution. La modularité, les formes non linéaires caractérisent ses constructions.

Lucien Kroll a tiré de sa pratique intensive de la maîtrise d'usage une connaissance importante sur un ensemble de détails pratiques et esthétiques, touchant à l'architecture, aux aménagements et à la voirie, qui rendent la vie plus agréable dans un ensemble d'habitat. Par exemple, c'est en écoutant les habitants qu'il a découvert qu'une rue était plus agréable pour ses habitants si l'herbe des pelouses

recouvrait légèrement l'asphalte des trottoirs ou que des décrochés de quelques centimètres entre les façades d'immeubles d'un même ensemble d'habitation changeaient totalement le rapport des locataires à leur habitat.

Lucien Kroll a donné une rigueur scientifique à la maîtrise d'usage en associant régulièrement des ethnologues aux ateliers qu'il animait. Il a systématisé cette pratique et, avec l'expérience, démontré que le fait d'associer les habitants, avec leur expertise, à la conception et à l'aménagement des logements avait un impact positif considérable sur la qualité de vie dans ces logements.



Lucien Kroll va même jusqu'à proposer aux habitants de réaliser des maquettes en carton de l'habitat de leurs rêves. En France, Lucien Kroll a su conjuguer l'approche de la maîtrise d'ouvrage avec la méthode de programmation générative prônée par le CSTB.

A l'ère du développement durable et de la responsabilité sociale, Lucien Kroll apparaît comme un pionnier sur la voie de nouvelles relations entre maître d'œuvre, maîtres d'usage et maître d'ouvrage, une approche perceptible dans les qualités d'agrément des réalisations architecturales.

3 LES METHODES DE LA MAITRISE D'USAGE

INTRODUCTION

3.1 LA COMMUNICATION CONFIANCE

Tout d'abord, souvenons-nous une fois pour toutes que le premier langage est corporel. A ce titre, chez une personne humaine, le premier vecteur corporel des intentions et des attitudes est *le regard*. Adresser un regard à chaque personne accueillie dans une réunion de concertation est un acte de communication important. Echanger les regards ne serait-ce qu'une demi-seconde permet d'établir la communication lorsque nous serrons la main à une personne. Il n'est rien de plus désagréable, voire dévalorisant, que de se voir serrer la main par une personne qui regarde ailleurs.

Au-delà du regard, le langage corporel est véhiculé par les positions du corps et les mouvements : de la tête, de la poitrine, des bras, des mains, des épaules... On peut distinguer les mouvements d'ouverture et de fermeture qui bloquent la relation.

En voici quelques uns que nous utilisons quand nous nous sentons vulnérables ou que nous voulons nous retirer d'une situation :

- ✓ mettre ses mains sur ses oreilles,
- ✓ croiser ses bras,
- ✓ frotter ses mains.

En revanche, ouvrir légèrement les bras et montrer les paumes de la main est un signe d'ouverture compris dans toutes les cultures. C'est le geste pratiqué sur la photo ci-dessous par l'animatrice d'un atelier réalisé dans le quartier de la Bottière à Nantes (2009).



3.2 L'ÉCOUTE ACTIVE

3.2.1 Retrouver le sens de l'écoute

Pratiquer l'écoute active, c'est s'intéresser à une personne dans son histoire de vie, en explorant le passé, le présent, le futur. L'écoute active repose sur quelques règles éthiques qui reflètent le sens de la maîtrise d'usage : *l'ouverture à l'autre en tant qu'expert de ses usages et premier acteur de sa qualité d'habitat.*

Se placer du point de vue des autres est une attitude répandue dans les cultures asiatiques, connue en Chine sous le nom de « Zou ». Elle correspond à ce que d'aucuns nomment « lâcher-prise », ce qui signifie pour des experts des métiers de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre l'abandon de leurs filtres professionnels : le jargon technique est proscrit, la justification et la réponse réflexe en termes de solutions pensées dans l'intérêt exclusif du bailleur et non des locataires aussi. D'ailleurs, l'emploi de jargons et de solutions techniques traduit souvent une attitude défensive. Or, il n'y a aucun risque à entendre les habitants exprimer leurs besoins, attentes et désirs, à partir du moment où l'on respecte les principes de l'écoute active : *recueillir l'expression de fonctions attendues et non de solutions.*

Si les attitudes d'écoute véritable sont indispensables pour la maîtrise d'usage, elles sont utiles dans bien des contextes. La liste d'idées d'applications générées par les groupes en formation (voir chapitre 6) en témoigne.

L'écoute véritable est une écoute :

✓ **active** : vous êtes actifs et nous aussi !

Basée sur les célèbres travaux du psychologue Carl Rogers (USA, années 50), la puissance de l'écoute active a été démontrée par de nombreuses études psychologiques et sociologiques. L'écoute est active en ce sens que les participants expriment librement leurs critiques, leurs besoins, leurs attentes et leurs désirs.

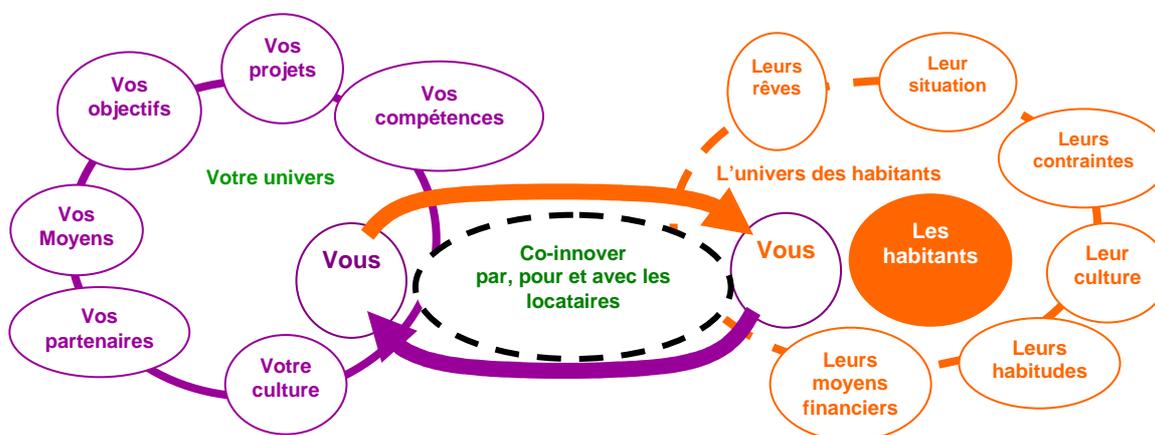
✓ **qualitative** : nous sommes attentifs à chaque détail !

*En regard des situations choisies, il est important d'écouter les habitants parler de **situations**, dans leur point de vue et avec tout leur contexte, pour capter les détails importants autant que leurs attentes globales.*

✓ **créative** : on vous associe en intégrant vos idées !

Il est important d'inviter les habitants à imaginer des situations sous forme de « rêves concrets ». Les participants font des propositions totalement libres, avec l'usage du conditionnel, pour les aider à ouvrir leur imaginaire.

Pour accéder au Faire Autrement, faites le ZOU



Ainsi, les ateliers de maîtrise d'usage deviennent des moments offerts aux locataires et habitants, pour exprimer leurs idées selon leur point de vue. Le rôle des professionnels est de faciliter cette expression, non pas d'y répondre immédiatement, encore moins de la contrecarrer. Placés en situation de « côte à côte » envers les participants, les animateurs, représentant différentes fonctions, guident et stimulent l'expression, sans jamais l'influencer.

3.2.2 Les 7 principes de l'écoute active

Principe d'écoute n°1: Ecouter avec tous ses sens

Ouvrir sa perception : paroles, silences, gestes, postures, vêtements, état nerveux et émotionnel, environnement du locataire (mobilier, décoration, magazines, ordre, rangement, etc.) lorsqu'on a la chance de l'écouter à son domicile...

Principe d'écoute n°2 : Maîtriser sa parole

Donner le maximum de temps à l'autre et créer une relation de disponibilité totale. Moins on parle, mieux c'est. Il est plus facile de se taire en pratiquant simplement la reformulation des « mots-miroirs » (voir principe d'écoute n°4).

Principe d'écoute n°3 : Se laisser guider

Se fier à son étoile et accueillir la chance, écouter son intuition pour découvrir le monde des habitants, ouvrir l'univers de l'usage.

Une bonne manière est de pratiquer « *le pas japonais* », c'est-à-dire de cheminer dans le dialogue en prenant appui sur les éléments qui se présentent spontanément dans l'expression des habitants, comme on le fait pour traverser un torrent à gué. On recherche la première pierre accessible en une enjambée depuis la rive, et une fois sur cette pierre, on recherche la suivante et ainsi de suite, sans idée préconçue.



Principe d'écoute n°4 : Pratiquer le langage des faits

Eviter les généralisations, les opinions, écrire des phrases « sujet-verbe-complément » en les replaçant dans un contexte.

Descendre les niveaux d'abstraction : « mots-miroirs » et reformulation.
Qu'est-ce qu'un mot-miroir ? C'est un mot (ou expression) à haut niveau d'abstraction :

La phrase « *Il y a de gros problèmes de communication avec Nantes Habitat* » comporte deux mots miroirs : « *communication* », qui est même ce que d'aucuns appellent un « mot-valise » et « *Nantes Habitat* ».

Quand on casse un miroir, mille reflets apparaissent.

De manière analogue, il est recommandé d'ouvrir les mots-miroirs :

- ✓ à l'aide d'une simple reformulation, très légèrement interrogative, du mot ou de l'expression : « communication ? », « Nantes Habitat ? », qui suffira à libérer un flux de paroles de votre interlocuteur (c'est un processus automatique de la communication) ;
- ✓ Ensuite, n'hésitez pas à aller au bout de l'exploration, à l'aide de questions « qui, quoi, où, quand, comment, pourquoi ? » qui feront apparaître plusieurs facettes de la réalité qui pose problème.

« *Nous avons des problèmes de voisinage* ».

- *voisinage ?*
- *oui, nos voisins font du bruit,*
- *où donc ?*
- *au dessus, les voisins du dessus, dans leur appartement,*
- *comment ?*
- *Ils bougent les meubles*
- *Quand cela ?*
- *Toutes les semaines* »

Il est utile d'inviter la personne écoutée à s'exprimer par les sens : voir, entendre, sentir, toucher, ce qui permet de recueillir des énoncés factuels et de nuancer les informations recueillies.

Un excellent entretien d'écoute est un entretien où l'on recueille des données numériques (chiffres, fréquences, volumes, ...), verbales (des mots, des descriptions, des histoires, des récits) et plastiques (des formes, des métaphores, des dessins, des photos...)

Principe d'écoute n°5 : Conjuguer le futur au conditionnel

Demander à des locataires d'exprimer leurs « rêves » peut paraître difficile. De plus, dans certains contextes où, pour des raisons diverses, un retard a pu être pris dans la satisfaction de besoins basiques, parler de rêves peut être pris comme une moquerie. Il est donc essentiel, avant d'aborder les rêves, d'écouter les personnes

au niveau de leurs besoins et attentes, en lien avec leur expérience passée et présente du logement. Mais une fois cette exploration achevée, il est nécessaire de les accompagner vers le futur et pour bien marquer ce passage, de passer du langage affirmatif à un langage *conditionnel*. C'est la stratégie « *comme si...* »

Exemple : sur le balcon.

« *A présent, faisons comme si nous étions dans un rêve (variante : imaginons que nous sommes dans un rêve)... Si vous étiez un soir d'été sur votre balcon, comment ce serait ? Qu'est-ce qui serait important pour vous ? Qu'est ce qui vous rendrait heureux(se), malheureux(se) ? Est-ce qu'il y a quelque chose qui pourrait vous faire rire ? Est-ce qu'il y a quelque chose qui vous mettrait en colère ? Est-ce qu'il y a quelque chose qui vous rendrait triste à en pleurer ? »*

Il est important d'inviter les locataires à raconter des récits avec leur contexte, y compris dans le futur, pour capter tout le sens (positif ou négatif) de l'expression du client

Principe d'écoute n°6: S'adresser aux habitants en tant que personnes, au centre de leur expérience d'usage

Il est important de fonder le dialogue sur des *situations de vie*, caractérisées par des croisements entre des moments et des espaces.

Commencer par aborder des rituels : le lever des enfants, le bain, les repas (petit déjeuner, déjeuner en semaine, déjeuner du dimanche, dîner), le traitement du linge, en les croisant avec :

- ✓ les moments de la journée (matin tranche 5h00 – 9h00, fin de matinée tranche 11h00 – 12h30, milieu de journée, tranche 12h00 – 14h00, début de soirée, tranche 17h00 – 19H00, soirée, tranche 19h00 - 21h00)
- ✓ et les saisons : printemps, été, automne, hiver.

Inscrire ces rituels dans des espaces : salon, séjour, cuisine, salle de bains, débarras, balcon, couloir, escalier, ascenseurs, hall d'entrée, pelouse, jardin, aire de jeux... Et, régulièrement, poser la question « magique » : « *Qu'est-ce qui est important pour vous dans cette situation ?* ». Cette question replace l'habitant au cœur de la situation en tant que sujet responsable de son usage.

Explorer ensemble les usages et non pas procéder à un inventaire technique

La démarche d'écoute active des locataires en tant que personnes se situe donc à l'opposé d'une approche basée sur l'inventaire des équipements du logement, qui ramènerait le dialogue à un niveau technique et désincarné. La personne écoutée est sujet de son expérience des repas, des moments de détente, de bricolage, de jardinage, de travaux ménagers, de jeu avec les enfants...

Les robinets, prises de courant, tuyaux d'évacuation, mais aussi les portes, les fenêtres, les murs, les cloisons, les sols et plafonds et leurs revêtements ... sont des

supports et ustensiles d'un usage. Le choix, les caractéristiques, les volumes, les quantités et les qualités de ces éléments d'architecture et d'aménagement gagnent à être élaborés en fonction d'usages. Ils sont des conséquences des usages et non des points d'entrée de la discussion.

Faire de ces éléments un point d'entrée débouche le plus souvent sur un échange de questions fermées et réduit le dialogue à une négociation de moyens.

Principe d'écoute n°7: Amener les clients à s'exprimer en fonctions et non pas en solutions

«*Eclairer la cuisine* » est une *fonction*.

A cette fonction répondent de multiples solutions, plus ou moins réalistes et adaptées à divers usages, dans des conditions d'économie et de confort acceptables :

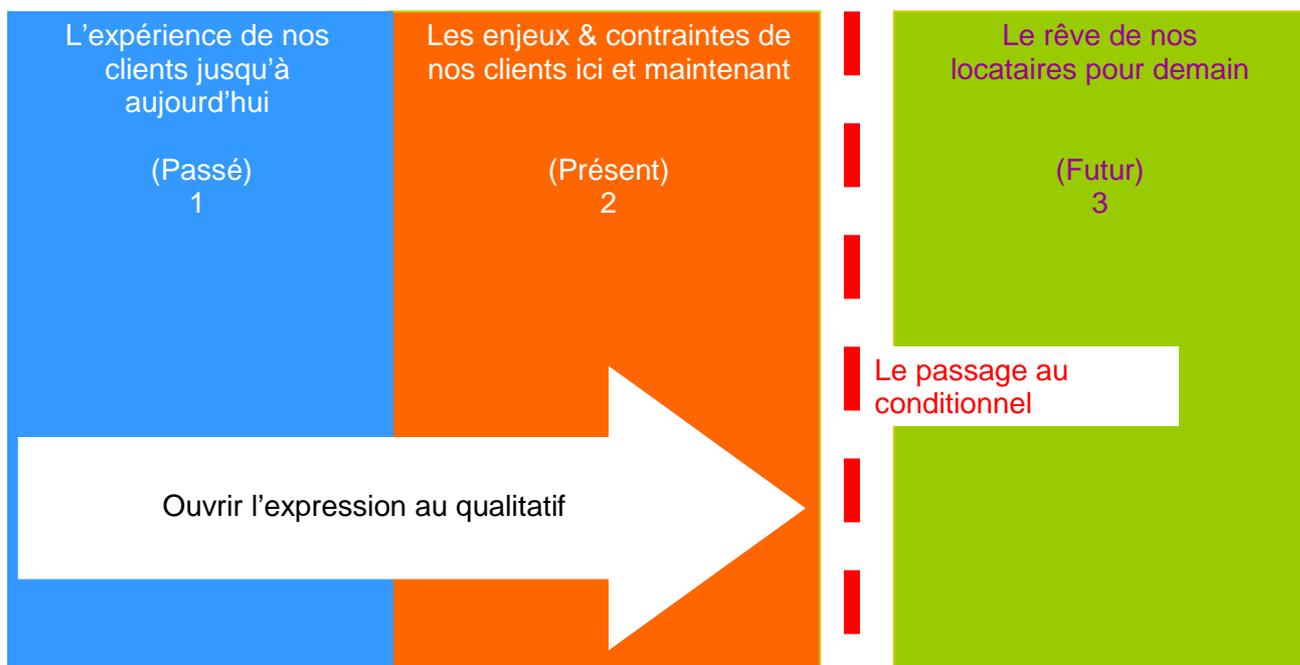
- ✓ prévoir une large fenêtre ;
- ✓ réaliser des cuisines traversantes,
- ✓ agrandir la cuisine,
- ✓ faire une cuisine ouverte,
- ✓ recouvrir les murs d'une peinture lumineuse,
- ✓ équiper la cuisine de tubes fluorescents,
- ✓ équiper le dessus de l'évier d'une rampe de spots,
- ✓ équiper la cuisine d'un variateur de lumière,
- ✓ etc.

Si les locataires s'expriment spontanément en termes de solutions, par exemple : « Je veux une rampe de spots au dessus de mon évier », il convient de poser immédiatement une question « pourquoi ? », afin de comprendre quelle est la *fonction attendue* qui se cache derrière la solution proposée.

Comprendre la fonction attendue nécessite d'explorer différentes situations d'usage de la cuisine :

- ✓ faire la vaisselle,
- ✓ prendre le petit déjeuner,
- ✓ repasser le linge,
- ✓ éplucher les légumes,
- ✓ préparer le casse-croûte du conjoint,
- ✓ lire en écoutant la radio tant que les enfants ne sont pas levés...

La dynamique de l'écoute créative



3.2.3 Exploiter la richesse de l'écoute

Le traitement des données est sémantique et graphique

A travers des expressions clés, des dessins, des synopsis, des storyboards, des contes, il est important de mettre en valeur ce qui fait sens pour les habitants, ce qui est important pour eux dans leur vécu des situations d'habitat et qui peut transformer leur perception.

Le classement des expressions se répartit en :

- ✓ FAIRE BIEN: les qualités des logements, prestations, équipements, relations avec le bailleur qu'ils estiment être un minimum ;
- ✓ FAIRE MIEUX : les éléments qu'ils aimeraient voir s'améliorer, en lien avec les progrès qu'ils constatent chez d'autres bailleurs, par exemple avec leurs amis, ou dans les services publics ou sociaux, ou tout simplement en tant que consommateurs ;
- ✓ FAIRE AUTREMENT: les innovations ou les initiatives, globales ou de détail, qui feraient qu'ils se sentiraient vraiment bien chez eux. Ce qui leur ferait plaisir dans leur logement et à ses abords.

Efficience de l'écoute véritable

En respectant rigoureusement les principes de l'écoute active, qualitative, créative, il suffit d'écouter 12 personnes pour obtenir 70 % de l'information théoriquement collectable en termes d'idées d'innovation en regard d'une situation donnée, 20 pour obtenir 95 % - source Griffin & Hauser – MIT – 1994.



LES DECHETS

ça jette par les fenêtres, des boîtes de conserve.

On nous donne des sacs de couleur pour le tri sélectif, il n'empêche, y en a qui respectent rien.

Et puis y a des encombrants partout, y a du verre, ça s'envole, les enfants jouent avec, c'est dangereux! Et ça rajoute une mauvaise image du quartier : il faudrait ne pas les voir.

Création de Claire Bardainne, artiste, à partir du rêve concret exprimé par une habitante des Dervallières
© Claire Bardainne - 2010

3.3 LA CONDUITE DE PROJET EN « MAÎTRISE D'USAGE »

La maîtrise d'usage implique une conduite de projet car le bailleur s'engage à dans toutes ses opérations à intégrer dans le programme les attentes, et besoins des locataires par une concertation amont et à poursuivre cette concertation tout au long du projet jusqu'au parfait achèvement des ouvrages, il est donc nécessaire d'avoir un garant de la démarche dans la durée.

3.3.1 Qui dit « Maîtrise d'usage » dit « transversalité »

La maîtrise d'usage vise à explorer avec les habitants la globalité de leur expérience d'usage dans des situations données. Les parties intéressées au sein du Maître d'Ouvrage sont donc tout autant les équipes de proximité que les chargé(e)s d'opérations ou les agents de développement.

Dans ce contexte, les animateurs « maîtrise d'usage » jouent un rôle transversal à plusieurs titres.

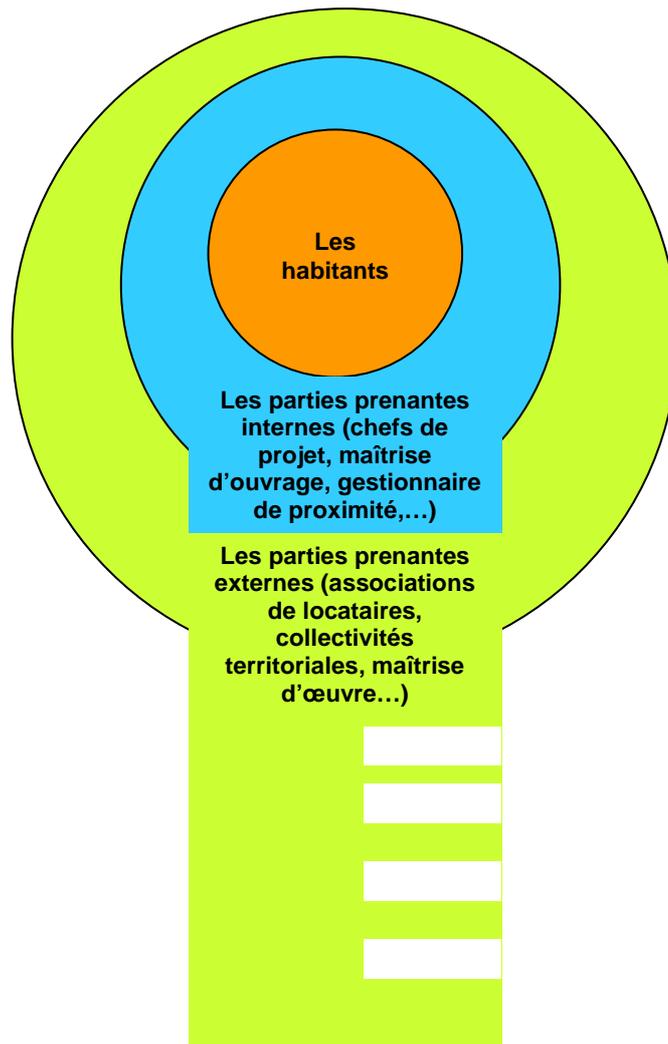
a. Les animateurs « maîtrise d'usage » anticipent les opportunités et les freins par un recueil des informations en provenance :

- ✓ **des responsables d'agences et de leurs collaborateurs** ainsi que des **agents de développement** en ce qui concerne les habitants et les spécificités de gestion ;
- ✓ **des chargés d'opérations** en ce qui concerne les contraintes techniques et le périmètre authentique de concertation à délimiter ;
- ✓ **de la Direction Financière** pour connaître l'enveloppe budgétaire possible et les incidences sur les loyers et les charges ;
- ✓ **des partenaires externes** pour toutes informations concernant l'urbanisme, la voirie, les caractéristiques sociales du quartier...

En fonction de ces informations, ils décident du contenu, des formes, du rythme et de la progressivité de la concertation.

b. Les animateurs « maîtrise d'usage » replacent la maîtrise d'usage dans son système d'acteurs

Créer une véritable synergie au sein du système d'acteurs est la clé du succès de la maîtrise d'usage. La force d'un groupe est plus importante que l'addition de ces parties.



c. Les chefs de projet « maîtrise d'usage » animent la démarche avant, pendant, après la concertation

L'« avant », le « pendant » et l'« après » de la démarche sont tout aussi essentiels.

L'« avant », c'est toute la préparation, la communication, l'imagination dans la manière :

- ✓ d'intéresser les habitants à la concertation à venir ;
- ✓ de la rendre crédible ;
- ✓ d'en présenter les enjeux ;
- ✓ de détecter les bons relais d'opinion ;
- ✓ de faire preuve de créativité dans les invitations ;
- ✓ de mobiliser les équipes ;
- ✓ d'être attentifs à tous les détails (check-lists, attitude « sourire » aux habitants le moment venu, ...).

L'équipe projet interne (EPI) composée de représentants de la Direction de l'Habitat et du Renouveau Urbain (Chef de Projets, Chargé d'opération, Agent de

développement), de la Direction Proximité Maintenance et Exploitation (Agence et services Maintenance et Exploitation) est garante du respect des enjeux identifiés pour l'opération.

Elle définit, planifie et organise la concertation, la méthodologie, la pérennité du dispositif tout au long du projet :

- ✓ Quels sont les critères qui permettent de définir la pertinence de réaliser un atelier d'usage sur un site donné ?
- ✓ Quel est le moment opportun dans le calendrier de l'opération pour réaliser un atelier d'usage ? (en fonction du site, du projet, de l'ambition patrimoniale de NH....)
- ✓ Quelle réponse donner aux locataires, quelle adaptation du programme de travaux.... à la suite d'un atelier d'usage ?

L'EPI prépare les ateliers après une présentation préalable au Groupe de Programmation favorisant l'implication des partenaires et des associations de locataires. L'EPI choisit les thématiques de chaque atelier en fonction des enjeux et de la population concernée. Elle se charge également de l'organisation matérielle de l'atelier : lieu, horaires, moyens humains et matériels. De plus, elle mobilise les habitants par un courrier personnalisé (au maximum 4 jours avant l'atelier d'usage, sinon les gens oublient), par des affichages dans les halls qui rappellent les dates 2 jours avant et enfin, si nécessaire, par une relance en porte à porte le jour même.

Le travail en amont avec les associations de locataires est essentiel pour la réussite du projet, il permet de mieux appréhender le passage entre une concertation classique et les ateliers d'usage qui mettent en avant la part de rêve des habitants. Il replace également chacun des acteurs concernés dans son rôle et définit les temps d'intervention tout au long du projet. En effet, Il est indispensable de bien sensibiliser les représentants associatifs à la démarche afin qu'ils acceptent de rester en observateurs lors des ateliers d'usage et de reporter la négociation dans d'autres instances (dans le Groupe de Programmation par exemple). Les locataires pourront ainsi exprimer leur part de rêve qui sera ensuite traduite de manière opérationnelle. Il est inutile de générer des frustrations...

Le « pendant », c'est toute la rigueur dans la méthode et la capacité d'adaptation aux circonstances. L'ensemble de ces éléments sont décrits dans ce guide.

Pour compléter, quelques éléments d'organisation (non exhaustifs)

Horaires et animation

- ✓ Prévoir une demi journée d'organisation avant : éviter si possible les lundis et les vendredis,
- ✓ attention au créneau de 14 à 15h : c'est parfois l'heure de la sieste,
- ✓ plages de 1 h 30 maximum, c'est ce qui fonctionne le mieux pour animateurs et locataires,
- ✓ prévoir des temps de pause entre les ateliers pour les animateurs ;
- ✓ favoriser la deuxième partie de matinée et d'après midi ;

✓ les animateurs doivent au préalable connaître le patrimoine, le quartier, les pratiques... certains locataires ayant des difficultés à décrire leur logement ou à s'exprimer spontanément. Attention, les ateliers ne sont pas toujours orientés sur le logement.

Organisation matérielle

- ✓ Nettoyer le logement,
- ✓ installer les tables et chaises,
- ✓ prévoir l'électricité et l'eau,
- ✓ commander thé, café, biscuits, jus de fruits, assiettes en carton, sacs poubelle et papier toilette,
- ✓ commander crayons, papier, patafix, scotch, marqueurs, ciseaux, nappes en papier, si possible un rouleau de tapisserie ;
- ✓ apporter des paper-boards,
- ✓ panneaux de présentation de la rencontre, des règles du jeu qui serviront de support à l'échange,
- ✓ apporter un appareil photo,
- ✓ préparer des bulles avec des propositions de questions (sur imprimante ou mieux, manuscrites sur tapisserie !),
- ✓ la cafetière et la bouilloire,
- ✓ un plus : un bouquet de fleurs !

L' « après », c'est :

- ✓ le soin apporté à répondre à toutes les questions des habitants sur les décisions prises et les réponses apportées à leurs attentes ;
- ✓ l'évaluation et le suivi dans le temps des décisions prises lors des ateliers d'usage et entretiens individuels d'écoute active ;
- ✓ le parti à prendre avec les équipes de proximité pour valoriser les fonctions d'usage mises en place à la suite de l'action ;
- ✓ l'animation avec les représentants des habitants pour valoriser les atouts des logements et des éléments d'environnement résultant de la concertation en maîtrise d'usage ;
- ✓ la capitalisation par les équipes projets pour de futures opérations et la traçabilité dans un référentiel de l'usage opposable aux maîtres d'œuvre.

L'EPI traitera donc l'information récoltée, veillera à sa restitution rapide auprès des habitants en identifiant clairement ce qui est retenu dans le programme de travaux et éventuellement en expliquant pourquoi certaines propositions ne sont pas prises en compte. Cette restitution se fera lors d'une réunion classique et non en mode « atelier ».

d. Les animateurs « maîtrise d'usage » se portent garants de la méthode et des attitudes à adopter envers les locataires

En préalable à une écoute active, il est fortement recommandé de procéder à une séance de « purge » des réclamations. En effet, avant d'ouvrir le dialogue avec les locataires, il est important de passer en revue les réclamations et d'y répondre.

Sinon, le risque est grand de voir la discussion polarisée exclusivement sur des problèmes immédiats, sans qu'il soit possible de dialoguer sur les perspectives d'amélioration pour l'avenir, encore moins d'innovation. En effet, il faut bien expliquer dans l'introduction que ce n'est pas l'objet de l'ensemble de la rencontre et que les demandes peuvent également être notées à la fin, lors d'échanges informels.

Cette phase préalable peut donc consister à :

- ✓ faire le diagnostic de la situation du bâtiment avant de commencer le processus de concertation,
- ✓ organiser, le cas échéant, une séance d'écoute des réclamations et prendre le temps d'y répondre avant d'organiser des ateliers, après avoir fait un point avec le personnel de proximité.

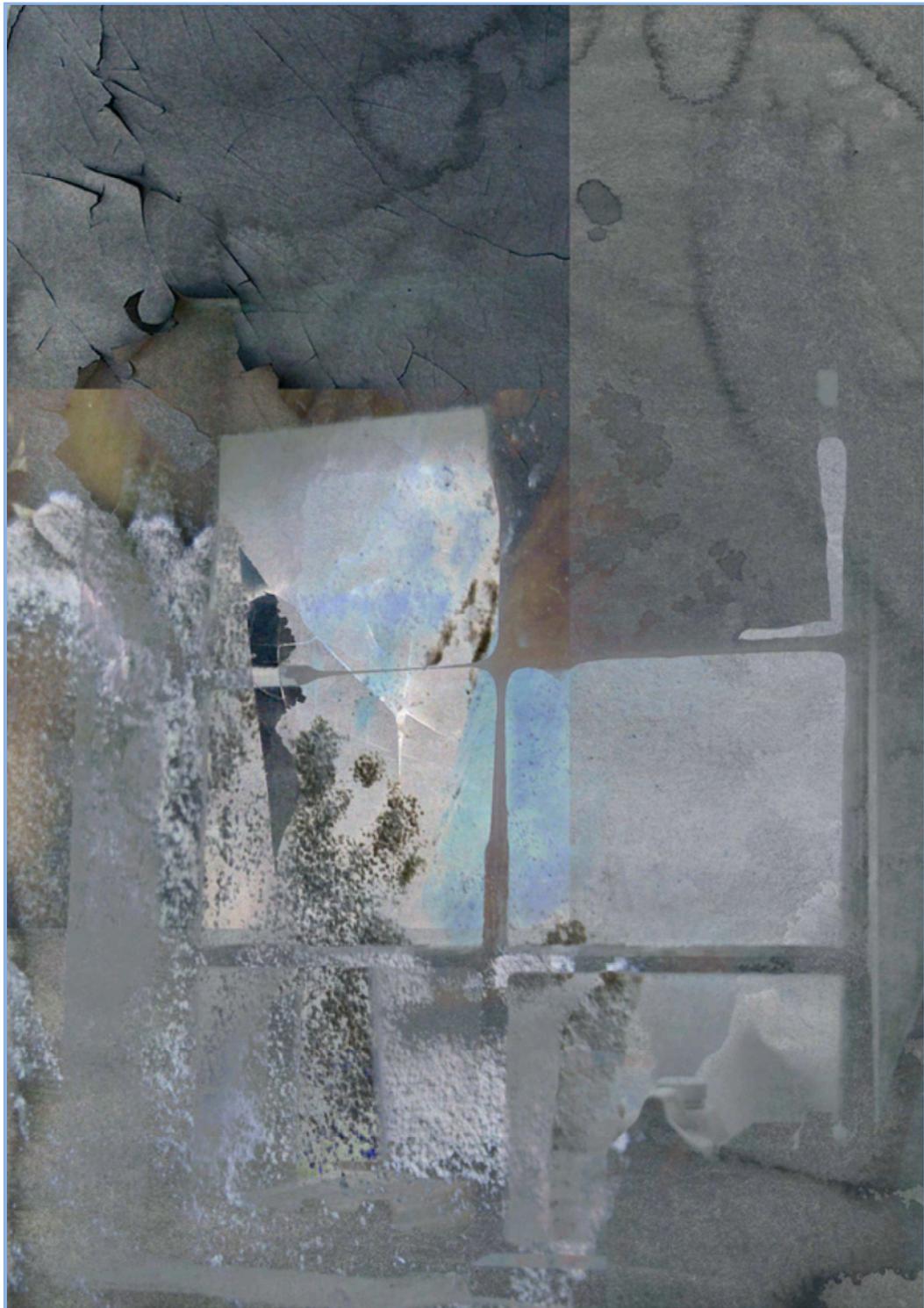
Il est très important d'évacuer ces questions pour pouvoir passer à l'usage, sinon, l'esprit des participants sera légitimement accaparé par ces problèmes, ce qui aura pour effet d'inhiber les expressions des voies d'amélioration et d'innovation.

4 LE POINT DE BASCULEMENT A NANTES HABITAT : UNE STRATEGIE A PARTIR D'UN DIAGNOSTIC APPROFONDI

4.1 LA STRATEGIE GLOBALE D'UTILITE SOCIALE ET DE RESPONSABILITE SOCIETALE DE NANTES HABITAT : SOCLE D'UNE DEMARCHE AU SERVICE DU TERRITOIRE ET DE SES HABITANTS

Nantes Habitat déploie une stratégie ambitieuse de développement durable construite autour de deux finalités que sont l'épanouissement humain et l'équilibre du territoire. L'ensemble des collaborateurs est impliqué dans la réussite de cette stratégie qui couvre l'ensemble des activités de l'office, elle laisse également une place essentielle aux relations avec les parties prenantes. De nombreux chantiers impliquent directement ses partenaires institutionnels, ses fournisseurs, les universitaires et praticiens et, en premier lieu, ses locataires, véritables forces de proposition et acteurs majeurs de la dynamique engagée.

En effet, Nantes Habitat a un rôle important à jouer avec les habitants, même si certains ne souhaitent pas particulièrement entretenir des relations avec leur bailleur, ni s'investir dans des projets collectifs. Il est parfois difficile de mobiliser et de créer les conditions d'un échange avec les locataires. Toutefois, comme nous l'avons vu précédemment, des dispositions réglementaires rendent la concertation obligatoire. De plus, il est nécessaire d'aller plus loin pour consolider cette relation et créer les conditions d'un nouveau rapport. Les méthodes, les enjeux, les stratégies sont multiples et chacun a la possibilité de s'investir dans des démarches innovantes de maîtrise d'usage.



LES FENETRES

...

La priorité, ce serait les fenêtres : les moisissures, l'humidité... qui écaille la peinture.

Et puis on sent l'air.

Il faudrait plus d'ouvertures, des ventilations (aussi parce que les odeurs remontent

Création de Claire Bardainne, artiste, à partir du rêve concret exprimé par une habitante des Dervallières
© Claire Bardainne - 2010

Au-delà de l'obligation légale de concertation, Nantes Habitat souhaite stimuler l'engagement volontaire des locataires, afin :

- ✓ **a minima, d'éviter des erreurs**, des défaillances dans la prise en compte des besoins, dans les choix d'aménagement et d'équipement dont la portée s'inscrit souvent dans le long terme (au-delà de la durée de présence effective d'une partie importante des locataires présents au moment du lancement du projet),
- ✓ **et surtout de contribuer à l'amélioration durable de leur habitat** en répondant à leurs attentes, à leurs besoins et à leurs désirs.

Ainsi, la Maîtrise d'usage et le présent guide s'inscrivent dans le droit fil du Guide de l'action durable, qui affirme : « Responsable d'une fonction d'intérêt général dont il ne peut se démettre, le maître d'ouvrage décide ». C'est pourquoi il doit renouveler ses pratiques, appréhender de nouvelles manières de mener ses projets. Nantes Habitat a ainsi été confronté à de nombreux changements qui ont accéléré le basculement dans une démarche de maîtrise d'usage :

- ✓ un retour des expériences précédentes qui ont montré des ruptures de rythme et un manque de continuité dans les actions de concertation : certaines étaient très complètes alors que d'autres se limitaient à une application à la lettre la charte d'amélioration de l'habitat (ce qui en soit n'est pas une mauvaise chose),
- ✓ une perte de savoir-faire due au changement des équipes,
- ✓ une recherche de gain de temps lors de phases de conception au détriment de la concertation et de l'information qui a entraîné des retards lors des phases de chantier,
- ✓ un manque d'informations aux locataires : au cours des phases de chantiers les locataires n'étaient pas au courant de ce qui était prévu,
- ✓ une obstruction des locataires empêchant les entreprises d'entrer chez eux,
- ✓ une inadéquation des réponses qui étaient de fait trop standardisées (attention tout de même, certains standards améliorent les réponses aux réclamations, et il n'est pas utile de reproduire les erreurs des réhabilitations à la carte des années 80).

Ces constats viennent s'ajouter à de multiples facteurs sociaux et sociétaux qui font que la relation entre des locataires et leur bailleur change. Les rapports évoluent et les méthodes utilisées précédemment doivent changer pour ne pas être dépassées et inutiles. Elles pourraient en outre créer à terme de la frustration et du rejet de la part des habitants. Enfin, ces méthodes doivent être cohérentes avec une stratégie globale de développement durable basée sur un travail de l'organisation avec sa sphère d'influence.

4.2 A la base de cette démarche, un diagnostic prospectif établi par un expert.

La mise en place de nouvelles relations à l'habitant et aux usagers marque la volonté de créer du lien et une nouvelle dynamique dans les projets portés par un Office Public de l'Habitat, désireux de donner tout son sens à sa mission de service public. Elle nécessite au préalable de connaître précisément ce qui est recherché au regard des points forts de l'organisation, des erreurs passées, des relations entre les parties prenantes, avec l'ambition de faire évoluer ses pratiques. Dans cette phase, il est utile de faire appel à une personne extérieure plus à même d'apporter un regard neuf et neutre sur un sujet qui, même s'il dispose de nombreux points de convergences, peut être source d'incompréhensions et de tensions au regard des multiples enjeux qu'il recouvre. De plus, cet accompagnement est un moyen d'apporter de nouveaux éclairages sur les pratiques innovantes éprouvées.

Nantes Habitat a donc fait appel à Christian Mayeur, directeur du cabinet Entrepert et expert des démarches de management et relation client innovantes dans le secteur de l'habitat social, pour réaliser un diagnostic prospectif (bilan/perspectives) de ses pratiques de concertation. Ce diagnostic devait être assorti de préconisations pour initier une gamme large de pratiques et méthodes de maîtrise d'usage, adaptées à de multiples contextes.

Pour garantir un enracinement du diagnostic dans des pratiques propres à Nantes Habitat, Christian Mayeur a rencontré en juillet et août 2009 huit professionnels de l'organisation : Christèle Renaud-Martin, Julie Faucillon, Soizic Geffroy-Mangin - Chefs de projet « Renouvellement urbain » - Olivia Ledeaute, Bernadette Peaudeau - Responsables d'Agence - , Stéphanie Quiniou et Pascale Fonteneau - Agents de Développement -, et Matthieu Joubert - Directeur de projet développement durable. Il a échangé dans la même période avec Christian Riquelme, Directeur général et Jean Lebreton, Directeur général adjoint.

Un désir sincère de faire évoluer les pratiques de concertation

Il ressortait de ces échanges un désir sincère de faire évoluer les pratiques de concertation et d'y prendre une part active. Ce désir se concentrait autour des idées-clés suivantes :

- ✓ « Créer du lien »,
- ✓ « Créer de la fluidité »,
- ✓ « Placer le projet et les habitants au centre des préoccupations – et pas les jeux de pouvoir »
- ✓ « Reconnaître le rôle des agences »,
- ✓ « Garder un lien permanent avec les habitants »,
- ✓ « Trouver un équilibre entre locataires et associations de locataires »,
- ✓ « Dynamiser les transitions entre constats et plans d'action »,
- ✓ « Travailler en équipe, chacun assumant ses responsabilités »,
- ✓ « Participer à l'élaboration de la nouvelle approche, apprendre de nouvelles méthodes, s'approprier de nouvelles attitudes »,
- ✓ « Progresser dans les relations avec les partenaires : architectes, représentants de la Ville... »

4.3 LES POINTS IMPORTANTS DU DIAGNOSTIC

4.3.1 Matérialiser la compétence relationnelle.

Qui dit compétences dit attitudes, repères professionnels, vocabulaire de référence pour en matérialiser les savoirs, savoir-faire et savoir-être fondamentaux, méthode et évaluation. A cet égard, les Agents de développement ont un « rôle lien » essentiel à jouer, qui mérite d'être défini en tant que tel. La création de « rôles liens » se répand aujourd'hui dans d'autres secteurs de services.

4.3.2 S'appuyer sur les groupes et les vecteurs de socialisation naturels.

Le défi principal de Nantes Habitat n'est pas tant l'hostilité des habitants que leur éventuelle indifférence à ces projets.

Deux types de populations semblent néanmoins actifs :

- ✓ Les personnes âgées, qui se sentent concernées et valorisées par les pratiques de concertation,
- ✓ les adolescents, qui revendiquent une reconnaissance de leurs besoins, attentes et désirs, exercent une influence importante sur leurs parents et paradoxalement affichent une posture de retrait à l'égard des propositions de dialogue émanant de toute Institution.

Chez les adolescents, le téléphone mobile et les réseaux sociaux (web 2.0) constituent désormais les premiers territoires de socialisation. Ces options « virtuelles » mais bien concrètes mériteront donc d'être étudiées en relais des pratiques « physiques » de concertation en face à face ou en groupes.

4.3.3 Développer des formes de concertation propices à l'animation par les collaborateurs de Nantes Habitat.

Chaque forme de concertation sur le mode de la maîtrise d'usage repose sur des principes d'écoute et de coopération que les équipes de Nantes habitat peuvent aisément s'approprier, par le biais d'une formation-action, relayée par une pratique suivie.

4.3.4 Mettre en place un rythme de concertation.

La maîtrise d'usage est une suite de rituels de concertation partagés.

Ces formes de dialogue s'inscrivent dans le cadre de *rituels*, c'est-à-dire de rendez-vous périodiques fondés sur des approches et méthodes récurrentes, qui donnent des repères à tous les acteurs et mettent en confiance les habitants tout en établissant des règles du jeu.

Rythmer la concertation et plus généralement la relation avec les habitants

Le rythme, c'est la vie. La concertation est une respiration de Nantes habitat. De l'amont à l'aval des projets, les équipes organisent des rendez-vous réguliers de concertation et de dialogue avec les habitants. Ces rendez-vous comportent systématiquement une phase *d'écoute active*.

Ils prennent des formes adaptées en fonction du contexte particulier du projet (social, urbain, environnemental, culturel, ...), de la maturité du dialogue, de l'avancement de l'opération.

4.3.5 Gommer la disparité des attitudes relationnelles entre les intervenants dans les projets.

Tout d'abord, il convient d'établir une distinction entre les intervenants internes à la maîtrise d'ouvrage et ses partenaires. Il faut toutefois garder en mémoire que la performance de la maîtrise d'usage repose sur la performance d'équipe.

Les principaux intervenants internes de la maîtrise d'usage

- ✓ Les chefs de projets,
- ✓ Les responsables d'agences et leurs collaborateurs,
- ✓ Les agents de développement,
- ✓ Les chargés d'opérations,
- ✓ Les équipes qui préparent les ateliers : communication, moyens généraux, ...

La qualité relationnelle de la maîtrise d'usage est proportionnelle à la capacité d'aborder ensemble, de manière cohérente et concertée, la concertation avec les habitants.

Le développement de la maîtrise d'usage comporte donc une exigence : constituer de véritables équipes projets transversales pour chaque opération.

Dans leurs travaux sur « l'intelligence systémique », les professeurs Raimo P. Hämmäläinen et Esa Saarinen, experts de la performance d'équipe (Département de Sciences Appliquées de l'Ecole polytechnique de Jyväskylä, Finlande) rappellent les qualités observées dans les équipes à haut degré de performance économique, sociale et culturelle, et ce quelles que soient les cultures d'appartenance.

Ces équipes :

- ✓ sont tournées vers les autres (et non vers leur propre logique « métier »),
- ✓ pratiquent le questionnement et la curiosité envers les autres (et non l'affirmation d'opinions),
- ✓ développent une attitude positive (et non des a priori négatifs),
- ✓ démontrent des réflexes de fluidité dans les connexions internes entre métiers et fonctions et externes envers les partenaires et parties prenantes (partage spontané de l'information et des idées, pratique d'un langage simple, pratique du feedback).

Les équipes projets de maîtrise d'usage de Nantes Habitat sont d'autant plus efficaces :

- ✓ que peut s'y exprimer la palette variée des compétences techniques de chaque personne,
- ✓ qu'elles sont le creuset du développement d'une *compétence relationnelle partagée*.

Les projets de concertation exemplaire sont donc des moments clés pour :

- ✓ apprendre d'autres formes d'écoute,
- ✓ renforcer le dialogue,
- ✓ développer les compétences « horizontales » de management de projets transversaux.

Faire tomber certaines « peurs ».

Le rééquilibrage entre compétence relationnelle et compétence technique réduira les réflexes de peur du type : « *Si les habitants s'immiscent dans le projet, ils vont tout mettre par terre* ».

Reconnaître aux Responsables d'agence un rôle important

Au-delà d'être celui ou celle qui « va au front », « négocie » et « prend les coups », le responsable d'agence a un rôle d'élément moteur et régulateur à jouer. Il est chef de file d'une équipe de gardiens, de chargés de clientèle, de gérants logement, mais aussi de personnes qui ne lui sont pas rattachées hiérarchiquement avec qui il coopère au quotidien, en tant que garant d'une cohérence d'approche d'ensemble au niveau d'un site.

Les principaux intervenants externes de la maîtrise d'usage

- ✓ Les partenaires (maîtres d'œuvres, notamment les architectes),
- ✓ les représentants de la Ville de Nantes et de Nantes Métropole.

Les équipes projets ont pour mission de garantir le respect par les maîtres d'œuvres d'attitudes cohérentes avec l'objectif de réelle concertation, avec l'appui de la Direction. De plus, pour les des intervenants à forte culture technique, une des tâches indispensables est de créer les conditions du dialogue telles que définies ci-dessus, à commencer par les 7 principes de l'écoute active énoncés au chapitre

4.2.2. du guide. En effet, le langage fait également partie des barrières, conscientes ou pas, à l'exercice d'un dialogue véritable. La mise en place d'actions de formation à l'emploi d'un langage simple et compréhensible par tous est nécessaire.

La relation avec les parties prenantes externes doit être clarifiée et formalisée pour éviter toute dissonance entre les approches. Les critères liés à la concertation et aux attitudes attendues, notamment de la part des architectes, devraient ainsi être mieux valorisés dans les procédures de consultation. En conséquence, les parties prenantes externes sont tenues de s'appliquer les mêmes exigences de clarté et de mise à la portée de leurs interlocuteurs.

5 LES SIX EXPERIENCES A NANTES HABITAT

Ce chapitre présente six actions pilotes menées par les équipes de Nantes Habitat. Elles viennent illustrer ce guide par un retour d'expérience d'un travail mené sur un peu plus d'un an.

Table des illustrations

Projet	Date	Page
Bottière Grande Noue Nord « amélioration de l'habitat »	13/10/2009	49
Bottière Basinerie 1 « amélioration de l'habitat »	11/03/2010	52
Dervallières B1 « amélioration de l'habitat »	26/04/2010	54
Dervallières B1 « atelier Relogement »	29/04/2010	57
Breil Dullin « atelier Habitat »	21/09/2010	60
Les Bourderies : Delessert – Etienne Mahot « atelier Habitat »	09/12/2010	63



ATELIER D'USAGE « CAFE CONVERSATION » 13 OCTOBRE 2009
GRANDE NOUE NORD

Agence Bottière

Equipe projet :
Soizic Geffroy-Mangin
Pascal Lecamus
Stéphanie Quiniou
...



ATELIER D'USAGE « CAFE CONVERSATION » 13 OCTOBRE 2009 GRANDE NOUE NORD

① Fiche d'identité

L'opération de Grande Noue Nord est la première du projet urbain de la Bottière.

Elle concerne 96 logements répartis en 4 plots de 24 logements.

Les travaux débiteront au 1er semestre 2011.

Cette opération se veut emblématique du changement d'image du quartier, impulsé par le projet social et urbain piloté par la Ville. A ce titre, en tant que maître d'ouvrage, nous avons décidé de construire des balcons sur nos immeubles, implantés dans un espace paysagé de qualité. L'objectif est d'offrir un nouvel usage à ces logements, changer l'image de ces bâtiments et d'améliorer ainsi leur attractivité commerciale.

③ Les enjeux

Nous avons fait le choix d'un parti pris ambitieux en matière financière et architecturale sur cette unité d'habitation. Il est apparu essentiel de confronter ce choix au vécu des habitants sur ce site.

- Les choix d'investissement du maître d'ouvrage correspondaient-ils aux attentes des locataires ?

- Les travaux prévus permettaient-ils de répondre aux besoins d'amélioration du confort de base des locataires ?

- Des balcons, pour quoi faire ?

Les fonctions de ces balcons se devaient de répondre aux usages souhaités, imaginés par les locataires, dans un souci d'efficacité de l'euro investi.

Ces ateliers étaient donc l'occasion de tester un projet de programme du bailleur, de permettre aux locataires de s'approprier les propositions, de les discuter, et d'échanger avec les autres locataires et associations de locataires au sujet des usages des uns et des autres. C'était donc l'occasion d'une rencontre bailleur/usagers et entre usagers, la posture du bailleur étant d'entrer dans « la bulle », l'espace vécu des locataires pour mieux les comprendre et adapter ses choix patrimoniaux avec une préoccupation de qualité de service rendu.

② Préparation de l'atelier

Ce qui est apparu important pour ce premier atelier organisé par le bailleur, c'est de proposer cet atelier sur place, dans un des logements de l'opération en projet, pour que le bailleur vienne à la rencontre des locataires dans un lieu connu, dans leur univers.

Nous avons organisé l'accueil dans le salon, pièce principale avec thé, café, biscuits, plans de logements, et affichage des « règles du jeu » : ce qui était décidé et ce qui était à débattre... Puis les ateliers se sont organisés autour de 3 pièces traitant des différents moments de la journée : les usages autour du matin, de la journée et de la soirée.

Découpées dans de la tapisserie, des bulles de questions relatives aux usages du logement durant ces périodes de la journée étaient affichées dans toutes les pièces pour interpeller. Elles permettaient de lancer le débat sur un mode qui se voulait le moins institutionnel possible.



④ Description de l'atelier

L'atelier s'est tenu le 20 octobre 2009 de 14 h jusqu'à 19h30.

Il n'y avait pas de plage horaire définie mais juste l'invitation (par courrier, affichage et porte à porte) pour que les locataires viennent quand ils pouvaient, le souhaitaient... 25 locataires et associations de locataires sont venus s'exprimer, écouter... Ce que nous avons plutôt jugé comme une réussite pour un premier atelier concernant 95 logements.

Ce type d'atelier mobilise au moins 6 personnes (1 animateur et 1 rédacteur de post it) par pièce / thématique.

L'objectif était d'aborder les usages relatifs à « avant », « ici et maintenant » et « demain » avec « et si on imaginait notre logement idéal »?? Ces usages concernaient non seulement le logement (expérience la plus intime) mais les parties communes et les abords des immeubles ont aussi spontanément été abordés comme des problématiques tout aussi importantes.

La posture des animateurs est essentielle pour mettre en confiance, ne pas interrompre, aider les relances, recentrer si nécessaire sur le sujet pour lequel nous sommes réunis... Ils doivent être le moins bavards possible et surtout éviter les jugements de valeur !

5 Traitement de l'information

Ces ateliers ont fait l'objet d'un débriefing en équipe. Nous avons classé les post it par thèmes. Un compte rendu exhaustif avec les citations a été rédigé. Il a été présenté au « groupe de programmation » qui est l'instance de négociation de Nantes Habitat avec les associations de locataires et locataires relais.

Lors de la réunion d'information préalable au vote des locataire concernant les travaux à réaliser, nous avons expliqué comment certains éléments de programme avaient ou non pris en compte ce qui avait été dit lors des ateliers et pourquoi.

Ces ateliers viennent compléter une étude sociale qui a été menée par Nantes Habitat en amont du projet de requalification.

L'ensemble des ces éléments permet :

- D'apporter des éléments d'information relatifs à l'usage et intégrés dans le programme de travaux
- De confronter les usages des locataires entre eux, et de se rendre ainsi compte que tout le monde ne vit pas de la même manière
- De travailler avec les partenaires du projet urbain et social sur les thématiques ne relevant pas du rôle de bailleur, et de participer ainsi à la dynamique de projet grâce à la mobilisation de l'information dont nous disposons, au plus près des locataires.

6 Suivi du projet à court, moyen et long terme

L'ensemble des informations recueillies et confrontées aux enjeux du projet participeront au projet social et urbain pour alimenter la stratégie de peuplement sur le site et plus largement le projet urbain, l'évolution de la commercialisation des logements requalifiés, la gestion urbaine de proximité (GUP), les partenariats tranquillité publique, le suivi social des locataires (impact financier de la requalification)...

Un questionnaire après requalification (mis en place par le bailleur) nous informera sur le niveau de satisfaction des travaux réalisés, notamment par rapport aux évolutions des usages générés par la création de balcons, l'ouverture des séjours sur les balcons, la rénovation des cuisines et salles de bains...

L'évolution de la commercialisation sera également un indicateur du succès ou non du projet, sachant qu'il ne dépend pas que des immeubles en eux-mêmes, mais aussi largement de l'environnement.



7 Ce qui a fonctionné / ce qui n'a pas fonctionné

Ce qui a fonctionné :

L'équipe d'écoute plonge « dans le bocal », c'est à dire qu'elle s'immerge avec les locataires dans leur environnement. C'est la métaphore du Pr. Shiba, pionnier de l'écoute active des clients : « *Si vous voulez comprendre comment vivent les poissons dans leur environnement, plongez dans le bocal avec eux plutôt que de les regarder nager à travers la vitre* ».

L'appartement est « dans son jus » : on peut regarder les choses concrètement avec les participants.

Etre dans l'immeuble, dans un appartement, avec ses qualités et ses défauts, crée un tout autre engagement. Les participants peuvent montrer des choses, y compris dans les parties communes ou aux abords, ils font des liens avec leur expérience. Leur imaginaire concret est stimulé très directement.

A Bottière, nous avons créé le contexte, la bulle de confiance. En accueillant chaleureusement les locataires et en les réunissant d'abord autour d'un café et de petits gâteaux, nous sommes entrés en souplesse dans la relation.

Une bonne pratique « improvisée » : utiliser les phrases inscrites autour de la pièce sur les morceaux de papier peint comme incitations au dialogue, au départ des ateliers

Les « plus » : Communication créative (utilisation de papiers peints découpés pour afficher les questions...)

Ce qui n'a pas fonctionné :

Cet atelier est intervenu tardivement dans le projet, alors que le programme était déjà arrêté et la maîtrise d'œuvre déjà au travail

La problématique des balcons intéressait peu des habitants plutôt sceptiques sur leur intérêt, et qui auraient souhaité pouvoir infléchir davantage le programme de travaux.

ATELIER D'USAGE « CAFE CONVERSATION » 11 MARS 2010 BASINERIE 1

Agence Bottière

Equipe projet :
Julie Faucillon
Pascal Lecamus
Stéphanie Quiniou
...



ATELIER D'USAGE « CAFE CONVERSATION » 11 MARS 2010 BASINERIE 1

1 Fiche d'identité

L'opération Basinerie 1 est un projet de requalification de 132 logements situé dans le Projet de Renouvellement Urbain de la Bottière. Il s'agit d'une opération complexe située dans un territoire qui va connaître de profondes mutations dans les années à venir (départ des commerces situés en rez-de-chaussée, construction d'un pôle services / logements sur la place de la Bottière, réaménagement des espaces publics...).

3 Les enjeux

C'est partir du principe que les habitants donc les locataires sont les mieux placés, sont un peu les experts du mode d'habiter au quotidien, pour exprimer ce qui est important pour eux, dans leur manière d'habiter, dans leur vie courante, dans l'usage, à la fois du logement mais aussi de ses abords. Ils sont les mieux placés pour exprimer ce qui répondrait à leurs désirs, leurs attentes, ce dont ils pourraient rêver de manière très concrète et très pratique.

Ici, il était important de confronter le programme de travaux aux principaux usages et attentes des locataires par rapport à ce projet de requalification. Cet atelier s'est déroulé au moment où l'architecte avait été désigné et avait déjà commencé à faire des propositions architecturales. Cet atelier fut donc un réel outil d'aide à la décision afin de recadrer les orientations prises par l'architecte.

2 Préparation de l'atelier

L'organisation de l'atelier s'est effectuée en EPI (Equipe Projet Interne) avec le responsable d'agence, la chef de projet, l'agent de développement et la chargée d'opération, sur le modèle de l'atelier qui avait été tenu quelques mois plus tôt, à proximité immédiate, dans un logement de Grande Noue Nord.

Pour la réalisation de l'atelier, la condition principale était la mise à disposition par l'agence d'un appartement (ici un T3). Par ailleurs, il fallait prévoir : tables, chaises, paperboard, post-it, crayons, bouilloire, cafetière, nappes, serviettes, gâteaux, boissons... pour l'accueil des locataires.

Une demi-journée de préparation du logement fut également nécessaire pour installer l'atelier, mais également « décorer » les pièces par des bulles sur les murs sous forme de questions, de plans types des appartements....



4 Description de l'atelier

L'atelier d'usage s'est déroulé sur une après-midi (14h-20h). Le personnel de l'agence, notamment celui du secteur Basinerie 1 était invité à participer à l'atelier, ainsi que toute personne souhaitant découvrir ce nouvel outil de concertation. Certains se sont même prêté au jeu en cours de route.

Une vingtaine de locataires et associations de locataires ont participé à l'atelier. Un courrier d'invitation avait été adressé quelques jours plus tôt à l'ensemble des locataires et associations de locataires.

L'atelier fut riche, des locataires de tous âges et toutes origines sont venus discuter autour de leurs usages dans les logements, les parties communes, sur les espaces extérieurs (espaces résidentiels, espaces verts, quartier...) pendant quelques minutes ou quelques heures...

Le rôle de chaque « animateur » était bien déterminé : chacun sa thématique (qui pouvait tourner au fil de l'après-midi), l'objectif était de retranscrire la parole des locataires sur des post-it.

5 Traitement de l'information

Le lendemain de l'atelier l'EPI s'est retrouvée dans le logement pour faire le débriefing de l'atelier et faire le classement des post-it par thèmes (« logement », « parties communes »)... et sous-thèmes (« cuisines », « électricité »...). Un compte-rendu a été rédigé faisant apparaître toutes les citations des locataires et les éléments de réponses apportés.

6 Suivi du projet à court, moyen et long terme

Le compte-rendu a été diffusé aux différentes directions de Nantes Habitat concernées ainsi qu'à nos partenaires (Ville de Nantes, Nantes Métropole). Le retour aux locataires et associations de locataires s'effectuera au moment du vote locataire prévu à l'automne 2010.

ATELIER D'USAGE « AMELIORATION DE L'HABITAT » 26/04/10 DERVALLIERES B1

Agence Watteau

Equipe projet :

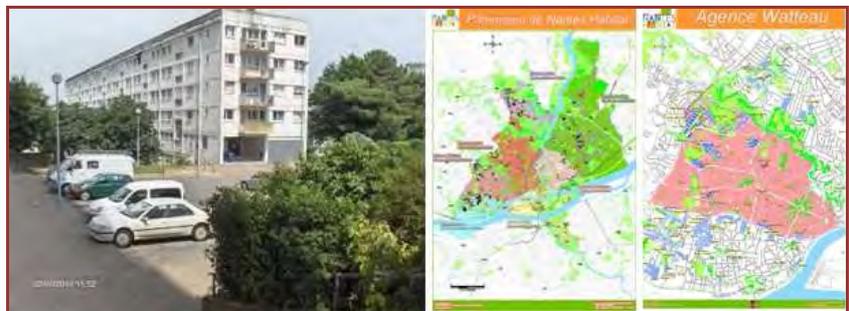
Soizic GEFFROY-MANGIN, chef de projet urbain

Bernadette PEAUDEAU, responsable d'agence

Magali BEDOK, chargée d'opérations

Dominique LEMABIHAN, agent de développement

Isabelle COUVEZ, agent de développement



1 Fiche d'identité

L'objectif de ce projet est de requalifier le dernier des « bâtiments B », ensemble de bâtiments positionnés perpendiculairement au dénivelé de terrain du Vallon des Dervallières.

Cet immeuble de 92 logements, situé en secteur ANRU, sera traité globalement : démolition de 30 logements, requalification de 62 logements avec restructuration de certains d'entre eux, reconstruction de 16 logements environ et résidentialisation de l'ensemble.

2 Les enjeux

- Donner la parole aux habitants, experts de l'usage du bâtiment, pour qu'ils expriment leurs besoins, attentes, désirs concernant leur habitat (c'est-à-dire le logement + les parties communes + les abords + les relations de proximité)
- Confronter leurs perceptions à la stratégie de Nantes Habitat pour élaborer le programme de cette opération,
- créer la confiance entre le bailleur et les locataires,
- maintenir pendant toute la durée du projet une communication et une concertation avec les locataires.

L'objectif de cet atelier, mettant en œuvre une méthode d'écoute active, était de repérer des usages et des modes de vie, et de faire émerger les aspirations, les envies d'améliorations pour les logements, les parties communes et les abords d'immeuble afin d'intégrer les usages des résidents au programme de travaux.

3 Préparation de l'atelier

L'organisation de l'atelier s'est effectuée en EPI (Equipe Projet Interne) après une présentation préalable au Groupe de Programmation, de façon à impliquer les partenaires (Ville et Nantes Métropole) et les associations de locataires.

Les conditions à réunir :

- Mise à disposition par l'agence d'un appartement (ici un T6) situé dans le bâtiment concerné.
- Définir le rôle de chacun (accueil, animation et prise de notes), mobiliser les collègues
- Réfléchir aux questions qui seront affichées sur les murs pour lancer le débat
- Offrir sur place une bulle de convivialité : tables, chaises, bouquet de fleurs, paperboard, post-it, crayons, bouilloire, cafetière, nappes, serviettes, gâteaux, boissons... pour l'accueil des locataires.
- Anticiper en amont les temps nécessaires à la préparation, à l'analyse des résultats et à la synthèse
- Accompagnement à la concertation par un graphiste capable d'illustrer ou de traduire en images les paroles des habitants.



4 Description de l'atelier

L'atelier était prévu par séances successives s'adressant à des publics différents : les familles avec enfants, les personnes âgées et une séance ouverte à tous. Les habitants avaient été invités par courrier mais il a été nécessaire d'aller les solliciter de vive-voix pour les mettre en confiance et les inciter à venir participer.

Les représentants des associations de locataires étaient présents et ont su opter pour une attitude d'écoute et d'observation. De même, une artiste plasticienne a assisté à toutes les séances pour traduire en images la parole des habitants

Le taux de fréquentation a été de 45%, soit 21 personnes pour 47 invitations. Afin de ne pas nous laisser déborder par un trop grand groupe, ce qui aurait nui au débat, il a fallu créer un sous-groupe, ce qui était possible car nous avions meublé une autre pièce et prévu 2 animateurs.

Après explications des règles du jeu, (les figures libres : l'usage du logement et des parties communes et les figures imposées : la réglementation, le budget de l'opération, les compétences du bailleur...), les sujets s'enchaînent, avec urgence, inquiétude. La parole est vive, brute et dense. Les émotions affleurent, un sentiment de fragilité domine. Il est question de peurs, d'espoirs, d'envies, de préoccupations, de mécontentements, d'attentes...

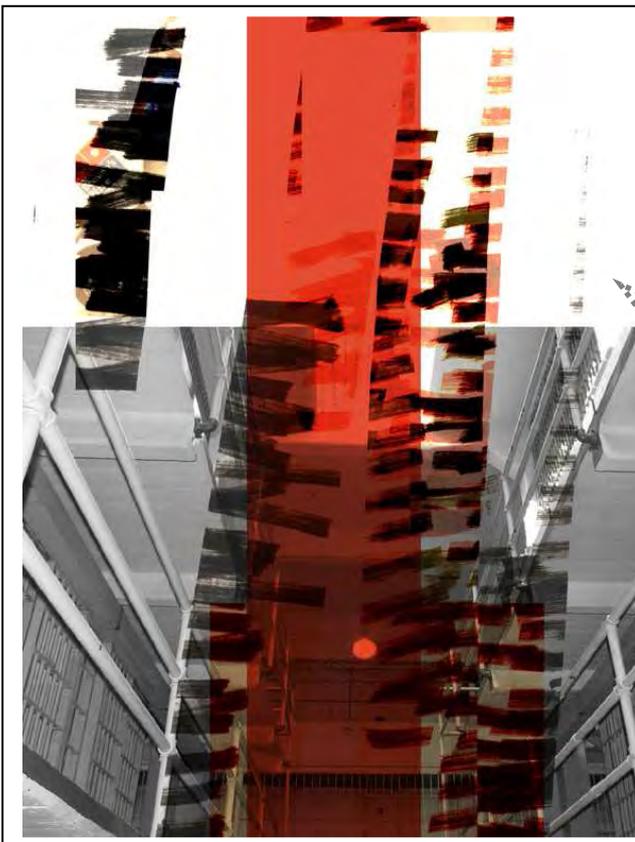
Les participants étaient réticents à se répartir en sous-groupes dans des pièces séparées. Ils préféraient entendre ce que les autres avaient à dire et jugeaient rassurant de se sentir dans un seul groupe. Nous les avons pourtant convaincus de l'intérêt de diviser le groupe en deux sous-groupes, l'un traitant des logements simples, l'autre des logements en duplex.

5 Traitement de l'information

Les membres de l'E.P.I. ont :

- classé les post-it par thèmes et sous-thèmes. Un compte-rendu exhaustif a été réalisé,
- confronté les observations et propositions des locataires au projet envisagé, aux contraintes techniques, financières, de gestion,
- relayé aux partenaires ce qui relève de leurs compétence
- préparé la restitution à faire rapidement aux habitants

L'artiste a restitué son travail consistant à transcender le quotidien des habitants en images poétiques et symboliques.



6 Suivi du projet à court, moyen et long terme

La restitution a été faite aux habitants dans les semaines qui ont suivi.

Cette rapidité est voulue d'une part pour manifester aux habitants le respect que nous leur portons et d'autre part pour affirmer le lien de confiance d'un processus continu et cohérent.

Le cahier de l'œuvre de l'artiste a été diffusé par le gardien, au fil de ses rencontres avec les locataires, pour poursuivre le lien.

D'autres ateliers seront programmés, en présence du Maître d'œuvre pour permettre aux locataires de réagir à l'avant-projet de l'architecte

Ensuite, pendant la phase d'élaboration du PRO et d'appel d'offre pour les entreprises, nous poursuivons la concertation en travaillant les actions de gestion de proximité, de gestion sociale, de développement durable et des espaces extérieurs. La conception des espaces résidentiels sera menée avec l'agence et les résidents.

Pendant la phase de travaux, la concertation prendra la forme d'un groupe de suivi de chantier où seront traitées les éventuelles difficultés.

Enfin, après la livraison, les espaces résidentiels extérieurs seront aménagés avec les locataires.

PAROLE D'HABITANT(S) :

Le couloir du bâtiment

...

Déjà ça fait peur, et pas que le soir, toute la journée. C'est comme le couloir de « Shining » (S. Kubrick, 1980).

Ça fait couloir de prison, à cause de la longueur, et de la grille tout au bout.

Il est froid, d'aspect et en température.

La propreté du couloir, ce serait important.

7 Ce qui a fonctionné / ce qui n'a pas fonctionné

Ce qui a fonctionné :

L'organisation en ateliers successifs dans la même journée permettant aux habitants de venir selon leurs disponibilités mais sans avoir à intégrer l'atelier en cours de route. Le temps d'accueil commun a permis aux personnes d'avoir un temps d'échanges informels ensemble.

La présence des représentants d'associations de locataires qui ont joué le jeu d'observateurs non directifs.

La réceptivité de l'écoute et la qualité des échanges entre participants,

La décision spontanée des représentants de Nantes Habitat et de la Ville d'aller faire du porte à porte au dernier moment pour rappeler aux locataires qu'un atelier était organisé.

La richesse des informations recueillies qui a dépassé le cadre du logement pour aborder également des questions de vie collective dans les espaces communs et le quartier. Les locataires se sont exprimés sur les qualités du lieu, leur perception positive, les nuisances, les usages s'adaptant à la réalité, les «on fait avec», les envies réalistes et les utopies inaccessibles.

Ce qui n'a pas fonctionné :

Les règles du jeu de la rencontre n'étaient pas affichées, il a fallu les expliquer au début de chaque séance, les participants ne pouvaient pas s'y référer au cours de l'atelier.

Beaucoup de locataires avaient de la difficulté à exprimer leurs pensées malgré l'aide des animateurs. Ils ont éprouvé de la difficulté à décrire leur logement.

Collés sur les vitres, les post-it reprenant les expressions n'étaient pas lisibles à cause de l'effet de transparence et de l'éloignement des participants. La solution : des paperboards posés à proximité, sous leur regard.

ATELIER D'USAGE « RELOGEMENT » 29/04/10 DERVALLIERES B1

Agence Watteau

Equipe projet :

Soizic GEFFROY-MANGIN, chef de projet urbain

Bernadette PEAUDEAU, responsable d'agence

Magali BEDOK, chargée d'opérations

Dominique LEMABIHAN, agent de développement

Isabelle COUVEZ, agent de développement

...



ATELIER D'USAGE « RELOGEMENT » 29/04/10

DERVALLIERES B1

① Fiche d'identité

L'objectif de ce projet est de requalifier le dernier des « bâtiments B », ensemble de bâtiments positionnés perpendiculairement au dénivelé de terrain du Vallon des Dervallières.

Cet immeuble de 92 logements, situé en secteur ANRU, sera traité globalement : démolition de 30 logements, requalification de 62 logements avec restructuration de certains d'entre eux, reconstruction de 16 logements environ et résidentialisation de l'ensemble.

Cet atelier s'adressait exclusivement aux ménages concernés par un relogement préalable à la démolition de leur logement.

② Les enjeux

Permettre l'expression collective des habitants concernés par un relogement.

Recueillir les souhaits, entendre les inquiétudes, faire émerger de la solidarité entre les ménages concernés.

Les rendre acteurs de leur relogement en permettant le dialogue entre les locataires, les associations et le bailleur, puisque la procédure de négociation de la Charte de relogement ne se fait qu'avec les associations.

Recueillir leurs « rêves concrets » concernant leur futur logement, en tirant des enseignements pour le programme de construction prévu à la place de leurs logements promis à démolition.

③ Préparation de l'atelier

L'organisation de l'atelier s'est effectuée en EPI (Equipe Projet Interne) après une présentation préalable au Groupe de Programmation, de façon à impliquer les partenaires (Ville et Nantes Métropole) et les associations de locataires.

Les conditions à réunir :

- Mise à disposition par l'agence d'un appartement (ici un T6) situé dans le bâtiment concerné.

- Définir le rôle de chacun (accueil, animation et prise de notes), mobiliser les collègues.

- Réfléchir aux questions qui seront affichées sur les murs pour lancer le débat.

- Offrir sur place une bulle de convivialité : tables, chaises, bouquet de fleurs, paperboard, post-it, crayons, bouilloire, cafetière, nappes, serviettes, gâteaux, boissons... pour l'accueil des locataires.

- Anticiper en amont les temps nécessaires à la préparation, à l'analyse des résultats et à la synthèse.

- Accompagnement à la concertation par un graphiste capable d'illustrer ou de traduire en images les paroles des habitants.



④ Description de l'atelier

L'atelier d'usage s'est déroulé sur une après-midi (14h-16h). Le personnel de l'agence, notamment celui du secteur Cœur de Watteau (gérante locative, responsable de site, AGP) était invité à participer à l'atelier, ainsi que toute personne souhaitant découvrir ce nouvel outil de concertation.

Une dizaine de locataires, représentants d'associations de locataires et partenaires ont participé à l'atelier, soit une participation des habitants de 33%. Un courrier d'invitation avait été adressé quelques jours plus tôt aux 14 locataires concernés ainsi qu'aux associations de locataires.

Les rapporteurs ont pris en note une idée par post-it, en gardant les mots des participants tels quels et en demandant si besoin des précisions sur la situation dont il était question. Les post-it restaient visibles pour tous.

Pendant la première moitié du temps de l'atelier il a surtout été question des craintes par rapport à leur futur relogement et les peurs associées à la perte de leur domicile d'origine. Mais après avoir évacué leurs angoisses, l'expression a été particulièrement riche d'espoirs, d'envies, de préoccupations, de mécontentements, d'attentes...

C'est ce groupe qui a été le plus créatif pour laisser apparaître des formes inattendues dans le projet de rénovation du quartier

5 Traitement de l'information

Les membres de l'E.P.I. ont :

Classé les post-it par thèmes et sous-thèmes. Un compte-rendu exhaustif a été réalisé.

Confronté les observations et propositions des locataires au projet envisagé, aux contraintes techniques, financières, de gestion.

Relayé aux partenaires ce qui relève de leurs compétence.

Préparé la restitution à faire au Groupe de Programmation et aux partenaires chargés de rédiger la Charte de relogement.

6 Suivi du projet à court, moyen et long terme

Les prochaines étapes sont :

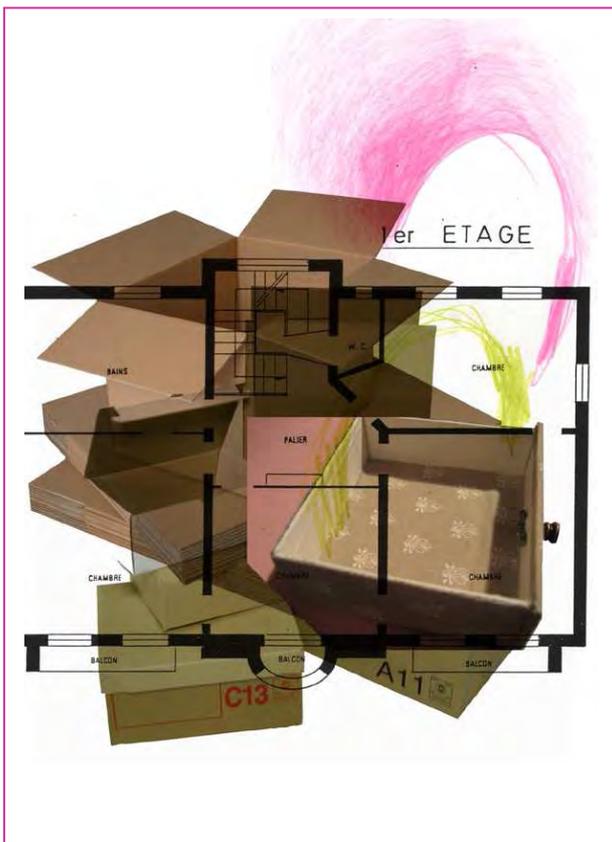
La négociation de la Charte de relogement avec le Groupe de Programmation.

La négociation avec les institutions partenaires et les financeurs sur les modalités de relogement.

Des entretiens individuels par une M.O.U.S. (maîtrise d'œuvre urbaine et sociale) relogement assurée par la Ville de Nantes.

Le relogement progressif des 14 ménages après acceptation du Dossier d'Intention de Démolir par la Préfecture.

Eventuellement, en fonction du désir des habitants, la tenue d'autres ateliers collectifs pendant la phase de relogement.



PAROLE D'HABITANT(S) :

Le logement tiroir

...

Et si le nouveau logement nous convient pas pour une raison... qui nous convient pas?

Même si ça correspond à nos besoins sur le papier?

Parce qu'il y a des conditions qui sont pas des caprices...

De toute façon, vous pourrez pas nous mettre à la rue?

7 Ce qui a fonctionné / ce qui n'a pas fonctionné

Ce qui a fonctionné :

Un atelier d'usage sur la problématique du relogement permet aux habitants d'exposer leur difficultés dans leur habitat actuel, participe à l'acceptation du changement inévitable et d'exprimer que ce relogement sera une opportunité pour accéder à de meilleures conditions de logement. Outre la richesse des interventions sur la question du relogement, nous avons pu recueillir leur parole sur l'habitat vécu et rêvé, ce qui nous a permis ensuite d'enrichir les programmes pour la reconstruction et la requalification.

La traduction en images des paroles des habitants a constitué un « plus » permettant d'être « utiles » à capter quelque chose qui se situe et s'exprime au-delà des mots ou des photos, à représenter des événements difficiles (comme la destruction) et apprivoiser la peur qu'ils suscitent.

Les animateurs, forts de l'expérience des précédents ateliers ont su donner plus de latitudes aux habitants pour diriger les débats selon leur gré à partir des bulles de questions affichées sur les murs.

Ce qui n'a pas fonctionné :

Les règles du jeu de la rencontre n'étaient pas affichées, il a fallu les expliquer au début de la séance, les participants ne pouvaient pas s'y référer au cours de l'atelier

La participation à cet atelier a été proportionnellement plus faible que pour les ateliers sur l'amélioration de l'habitat, sans doute parce qu'il n'y avait qu'une seule séance programmée.

**ATELIER D'USAGE « CAFE CONVERSATION » 21/09/2010
BREIL**

Agence Feyder

Equipe projet :
Christèle Renaud-Martin
Xavière Desevedavy
Denis Plaud
Dominique Le Mabihan
Ronan Piquet

...



ATELIER D'USAGE « CAFE CONVERSATION » 21/09/2010 BREIL

1 Fiche d'identité

L'opération est un projet de construction de 16 logements sociaux et de réaménagement du cœur d'îlot existant sur la rue Charles Dullin dans le quartier du Breil. Ce projet vient poursuivre les actions du projet urbain en cours et complète le programme de requalification de l'immeuble Méliès.

Le projet s'inscrit dans le volet logement du projet urbain. Il répond à une échelle de quartier, avec une nouvelle offre de logements, mais également à l'échelle de la Ville de Nantes, en développant de nouveaux logements sociaux suivant les objectifs du Plan Local de l'Habitat.

3 Les enjeux

Le projet a déjà fait l'objet de présentations auprès des locataires. Néanmoins, la forte contestation qui s'est manifestée a confirmé la nécessité de mettre en place une séance d'échanges et d'écoute.

C'est avant tout le choix de l'écoute qui suggère la pertinence de réaliser un atelier d'usages sur le site du Breil Dullin. C'est donc une volonté de se faire confiance, d'intégrer la parole de l'individu dans celle du collectif et du collectif dans celle de l'individu. Cet espace de discussion doit se construire sans a priori, sans volonté de résultats garantis.

Ce sera le temps de remettre à plat le projet, de montrer aux locataires que nous avons été **attentifs à leurs manifestations**. Néanmoins afin de permettre un véritable dialogue, il faut dès le départ communiquer sur les règles du jeu; les figures libres et les figures imposées. Il faut également connaître les marges de manœuvre, les adaptations éventuelles du programme.

Toutefois, **cet atelier ne sera pas le lieu de la réponse mais bien de l'écoute**. Ce doit être un moment privilégié du locataire et de son bailleur. C'est une instance informelle où la parole des habitants portera aussi bien sur leur quartier, leur logement mais également leurs relations aux voisins, à l'agence...

Cet échange sera **le fil conducteur de la volonté de construire ensemble un projet**, ce doit être le temps de l'appropriation du projet par les habitants.

Enfin, cette démarche est le départ d'un nouveau type d'échange qui n'aura d'intérêt que si elle se poursuit durant la vie du projet.

2 Préparation de l'atelier

La rencontre devait s'effectuer dans une grande proximité et un cadre environnemental proche de celui des habitants. Le logement devait permettre d'accueillir les locataires dans différents espaces ; espace de convivialité, espace de discussion collective, espace de confidentialité.

Suivant ces paramètres, nous avons fait le choix de retenir un logement de type T5 au 45 rue Méliès.

Les salles ont reçu l'équipement nécessaire aux différents temps de la rencontre. C'est l'Agence qui a organisé la mise en place des tables, chaises, bouilloire, cafetières, gâteaux, boissons....et un magnifique bouquet de fleurs.

Les salles étaient animées de bulles permettant de développer la discussion sans pour autant la diriger. Ces questions se voulaient très ouvertes sans orienter la réponse.

Les thématiques développées portaient aussi bien sur les craintes exprimées durant les précédentes phases de concertation, sur un éventuel projet de construction que sur le réaménagement des espaces verts de l'îlot.

D'autre part, nous avons mis dans chaque salle, deux panneaux de présentation des objectifs de la rencontre et des règles du jeu.

La mobilisation des locataires :

Plusieurs temps d'information et de mobilisation étaient prévus :

- un courrier personnalisé, une semaine avant la rencontre,
- un affichage de rappel dans les halls, la veille de la rencontre,
- du porte à porte de rappel, le matin de la rencontre.



4 Description de l'atelier

L'accueil des locataires a eu lieu le mardi 21 septembre de 15h à 19h.

Deux temps d'échanges étaient programmés le premier de 15h30 à 16h45 et le second de 17h30 à 18h45, un temps d'accueil et de remerciement avaient lieu entre chacun atelier.

Près de 170 locataires avaient été conviés, seuls 15 se sont déplacés.

Un premier groupe s'est tenu de 15h30 à 17h : ce fut un échange fructueux mais difficile. Il a fallu réexpliquer plusieurs fois l'objet et les modalités de la rencontre. Néanmoins, si les locataires sont arrivés avec une certaine réserve et méfiance, ils nous ont fait part de leur étonnement. Le courrier les a d'abord surpris par les termes employés 'lors de séances conviviales d'échanges et d'écoute'. Ils ont craint que nous poursuivions dans la démarche initialement établie, après la rencontre le ton avait changé et une forme de confiance rétablie.

Le second groupe s'est tenu de 17h30 à 18h30 : les locataires bien que plus favorables au projet, étaient plus réservés.

L'équipe était composée de deux animateurs, deux rapporteurs, deux personnes d'accueil (une devant l'entrée de l'immeuble, une à l'entrée du logement), les architectes du projet. Les animateurs ont sollicités la prise de parole et recentrés régulièrement l'objet de la rencontre. Les rapporteurs ont noté sur des post-it chaque paroles, mots, idées exprimés. La personne à l'accueil a permis le premier contact, de faire le premier lien dans la confiance à établir. Elle a expliqué à chaque participant l'objet et les modalités de la rencontre.

5 Traitement de l'information

L'analyse des post-it est prévue en EPI.

Deux temps sont programmés :

- le débriefing de l'atelier, et classement par thèmes et sous-thèmes,
- la synthèse et le compte-rendu de la rencontre.

Les architectes doivent eux faire de nouvelles propositions d'esquisse suivant ce qui s'est dit lors de la rencontre.

L'élaboration de divers scénarios doit être proposée ensuite aux locataires

6 Suivi du projet à court, moyen et long terme

La poursuite du travail est prévue en collaboration avec la Ville de Nantes et Nantes Métropole.

Une présentation de la synthèse de la rencontre est prévue fin octobre avec l'ensemble des participants de l'atelier d'usages. Plusieurs scénarii de projet seront proposés. Chacun des participants pourra donner son avis sur les scénarii.

Néanmoins, il faudra prévoir une rencontre régulière aux phases du projet pour confirmer notre souhait d'impliquer les résidents au devenir du site.



7 Ce qui a fonctionné / ce qui n'a pas fonctionné

Ce qui a fonctionné :

La collaboration pour la préparation de l'atelier d'usages entre l'Agence et la DHRU,

La réceptivité de l'écoute et des échanges entre NH et les participants,

Cette rencontre a permis à certains locataires de faire connaissance = de nouveaux liens sociaux entre voisins.

Ce qui n'a pas fonctionné :

La faible mobilisation malgré le courrier d'invitation, En Bref et relance en porte à porte,

ATELIER D'USAGE « CAFE CONVERSATION » 09/12/2010 PROJET HABITAT LES BOURDERIES – DELESSERT / ETIENNE MAHOT

Agence Jamet

Equipe projet :

Christèle Renaud-Martin

Olivia Le Déaut

Pascale Fonteneau

Jean-François Mouraud

Christophe Louvancour

Catherine Pacaud

...

Les Bourderies NANTES HABITAT

Réflexion autour du projet Delessert / Etienne Mahot

Le contexte urbain : Le projet Delessert / Etienne Mahot s'inscrit dans une réflexion d'aménagement sur le quartier des Bourderies. L'objectif du projet habitat « Les Bourderies » est d'améliorer la qualité et le confort de vie du quartier. Le programme prévoit ainsi un réaménagement complet des espaces résidentiels et une nouvelle offre de logements. Il doit valider la diversité des types d'habitat et des types de logements. Ce nouveau logement permettra d'offrir aux familles un parcours résidentiel et de donner également favoriser l'accès des personnes handicapées et des personnes âgées à des logements adaptés.

Neuf mois comme déjà rencontrés, le 07 novembre 2010 pour une information générale sur le projet habitat des Bourderies

Les objectifs de la réflexion commune

- Les échanges proposés permettent sur la vie dans le quartier et son devenir
- Les nouvelles constructions
- Les espaces communs
- Les espaces résidentiels
- Les équipements publics
- Les espaces verts
- Les axes

Nantes Habitat - décembre 2010

ATELIER D'USAGE « CAFE CONVERSATION » 09/12/2010

PROJET HABITAT LES BOURDERIES – DELESSERT / ETIENNE MAHOT

1 Fiche d'identité

Le projet de Bourderies s'inscrit dans une volonté de dynamique sociale et urbaine forte des quartiers de la Ville de Nantes et de Nantes Métropole.

Le quartier, historiquement ouvrier, est empreint d'histoire et bénéficie d'un profond attachement de la part de ses habitants. Il est composé de 708 logements gérés par Nantes Habitant et accueille environ 1360 habitants. Il se situe à l'Ouest de la Ville de Nantes, en continuité immédiate du quartier de Bellevue.

Le projet Habitat Les Bourderies prévoit la construction de près de 200 logements et la démolition de 142 logements. L'annonce officielle du lancement du projet a eu lieu le 2 novembre 2010, à l'ensemble des locataires de Nantes Habitant (708 foyers). Depuis, un certain nombre d'actions ont été mises en place pour informer au mieux l'ensemble des locataires. Les ateliers d'usage font partie de la démarche de concertation.

3 Les enjeux

Les objectifs sont notamment de « créer du lien », de « placer le projet et les habitants au centre des préoccupations », de « garder un lien permanent avec les habitants »...

La concertation thématique par micro-quartier des locataires se fait en fonction des programmes de développement et de démolition du quartier.

Les séances d'écoute et d'échanges doivent permettre de travailler à petite échelle, avec les locataires directement concernés par les différents programmes, ce qui est de nature à mettre en confiance les habitants en butte à l'isolement.

Les ateliers proposés permettent de travailler sur les usages des parties communes, des espaces communs, des espaces verts, de la relation au quartier, du rapport aux futures constructions programmées...

Les réflexions de ces ateliers permettront d'alimenter les futurs programmes.

2 Préparation de l'atelier

Les rencontres s'effectuent dans une grande proximité et un cadre environnemental proche de celui des habitants. Le Bourderies Info Projet (BIP), situé au cœur du projet, a été retenu comme un lieu d'information et de concertation privilégiant une communication permanente.

La thématique proposée, lors des différentes rencontres, était : « *les atouts de notre environnement* »

Les salles reçoivent l'équipement nécessaire aux différents temps de la rencontre. C'est l'Agence avec l'Equipe Projet Interne qui organise la mise en place des tables, chaises, bouilloire, cafetières, gâteaux, boissons...

Les salles sont animées de bulles, qui permettent de développer la discussion sans pour autant la diriger. Ces questions se veulent très ouvertes sans orienter la réponse.

Deux panneaux de présentation des objectifs de la rencontre et des règles du jeu sont présentés à chaque atelier.

Enfin, notre architecte-urbaniste produit des plans de diagnostic pour expliquer sa mission.



4 Description de l'atelier

- Le 9 décembre 2010 de 14h à 19h: atelier d'usages et présentation du diagnostic de maîtrise d'œuvre, échange libre sur la thématique proposée. Deux temps d'échange programmés, le premier de 14h à 16h30, le second de 16h30 à 19h. Peu de mobilisation, 7 locataires présents sur 128 invitations. Echange libre mais très difficile, les locataires étaient dans la méfiance et dans le refus du projet. Néanmoins, la parole s'est libérée.

- Le 28 janvier 2011 de 14h à 17h: présentation de l'analyse de l'atelier d'usage et premières orientations de projet présentées par notre équipe d'architecte-urbaniste. Peu de mobilisation, une dizaine de participants (locataires et associations de locataires). Analyse ayant reçu un avis favorable, de vives réactions à la présentation des projets.

- Le 9 février de 18h30 à 20h30 : présentation de nouveaux scénarios de projet. Importante mobilisation, une trentaine de participants (locataires et associations de locataires). Vives réactions à la présentation des projets, mais les participants aux précédentes rencontres reconnaissent avoir été en partie entendus. Chacun s'est tour à tour exprimé sur les scénarios proposés.

L'équipe est à chaque rencontre composée d'un ou de deux animateurs, de rapporteurs, des architectes-urbanistes du projet. Les animateurs sollicitent la prise de parole et recentrent régulièrement l'objectif de la rencontre. Les rapporteurs notent sur des post-it chaque paroles, mots, idées exprimés.

5 Traitement de l'information

L'analyse des post-it est réalisée par l'EPI.

- débriefing de l'atelier,
- classement par thèmes et sous-thèmes,
- synthèse et proposition de réponse.

Les architectes-urbanistes ont réalisé des croquis des esquisses de projet.

L'ensemble des éléments de synthèse et des scénarios de projet est présenté aux locataires

6 Suivi du projet à court, moyen et long terme

La poursuite du travail est prévue en collaboration avec la Ville de Nantes et Nantes Métropole.

Une validation par Nantes Habitat du scénario à retenir est attendue.

Une information du scénario retenu sera transmise aux locataires.

Une présentation du projet du candidat lauréat est programmée à l'automne 2011.

Les locataires peuvent aussi régulièrement venir s'informer sur l'état d'avancement du projet lors des permanences au BIP, chaque mercredi et vendredi après-midi.

D'autres ateliers ont démarré sur les sites de Gourmalon, Etienne Hervais, Pornic et Courville.

La première rencontre a eu lieu le 4 février 2011.

La seconde rencontre est programmée pour le 22 mars 2011.

Les Bourderies NANTES HABITAT

La rencontre et ses règles du jeu

Nantes Habitat souhaite vous donner la parole. Ensemble, autour d'une séance d'échanges et d'écoute, nous réfléchirons en toute convivialité à l'avenir du site.

Vos usages

Nous venons pour vous écouter...

Vos interrogations

Vos attentes

Café conversation, projet de requalification B1, Dervallères le 26 avril 2010

Règles du jeu de notre rencontre

Etape 1 : thème de la rencontre
« Les atouts de notre environnement »

Etape 2 : écouter, échanger et s'exprimer librement
Connaitre vos usages, vos attentes, vos aspirations et vos envies sur le site Delessert / Etienne Mahot.

Etape 3 : le déroulement
Un temps d'accueil.
Constitution de groupes d'atelier (10 personnes maximum).
Présentation du diagnostic réalisé par notre équipe d'architecte-urbaniste

Etape 4 : la restitution
Restitution de l'atelier lors d'une prochaine rencontre et proposition de projet par notre équipe d'architecte-urbaniste-paysagiste

Nantes Habitat - décembre 2010



7 Ce qui a fonctionné / ce qui n'a pas fonctionné

Ce qui a fonctionné :

La collaboration pour la préparation de l'atelier d'usages entre l'Agence et les autres membres de l'EPI.

La réceptivité de l'écoute et des échanges entre NH et les participants,

Une forme d'acceptation du futur projet de construction relatif au projet Habitat.

La rencontre programmée en soirée a mobilisé plus de personnes

Ce qui n'a pas fonctionné :

La faible mobilisation dans un premier temps, les rencontres en journée mobilisent essentiellement le même profil de locataires.

6 LES PERSPECTIVES : LES ATELIERS DE DESIGN RELATIONNEL

Cette dernière partie, beaucoup plus courte propose des perspectives de travail à mettre en œuvre pour pérenniser et valoriser l'apport de la maîtrise d'usage dans les projets menés par le maître d'ouvrage. Elles sont issues des différents ateliers d'usage réalisées au cours de l'année 2010 et des séances d'échange et de formation qui se sont tenues tout au long de l'année.

Ce chapitre constitue un recueil non exhaustif des applications souhaitées ou possibles de consolidation d'un projet global de maîtrise d'usage.

Elaborer un document qui capitalise la connaissance et les exigences légitimes liées à l'usage : un Référentiel de l'usage. Ce document a vocation à proposer des points de vigilance essentiels, des innovations, de nouvelles tendances sur lesquelles un bailleur peut s'appuyer pour ces opérations de construction neuve ou de requalification. Le référentiel de l'usage pourrait en effet devenir un document de référence dans les cahiers des charges fournis aux maîtres d'œuvres. Il ne peut toutefois pas faire l'économie d'un exercice prospectif sur l'évolution de l'habitat et des habitants à moyen et long terme.

Quelques pistes pour alimenter ce référentiel :

Pourquoi ne pas imaginer des ateliers de *design relationnel* où les habitants en situation simuleront leurs usages dans la cuisine, la salle de bains, avec les ustensiles et les équipements ... ?

Il s'agit d'associer les locataires dans des ateliers où ils vivront les situations « grandeur nature », par exemple des ateliers « spécial cuisine », pour voir comment s'organisent et s'enchaînent les tâches, les gestes, les circulations, les circuits des ustensiles (approche fonctionnelle, design relationnel) ou un atelier « traitement du linge », pour mieux comprendre la répartition des responsabilités, les questions pratiques liées au stockage du linge sale, au lavage, au séchage, au repassage, au rangement, le tout en processus d'usage individuel et collectif des habitants, dans et parfois hors du logement.

A chaque atelier, après une étape d'écoute sur l'ensemble du logement, une pièce type pourrait être choisie à tour de rôle pour une séance approfondie de *design relationnel*. Ainsi le référentiel se construirait en gardant une trace de l'expertise de l'usage des habitants et donnant toute sa valeur à cette expertise le rendant d'autant plus opérationnel.

Proposer des enquêtes d'évaluation des opérations : comment se vit l'usage du logement après la livraison ? Ce pourrait être la réalisation d'une *défauthèque*, avec des photos, qui alimenterait le référentiel.

Les idées d'application apparues à l'issue des formations

De nombreuses idées d'applications de la maîtrise d'usage et de l'écoute active ont été émises au cours de trois formations réunissant 40 collaborateurs de Nantes Habitat de tous niveaux de responsabilités et de toutes fonctions. Ces propositions sont à vocation externe et interne (pour tous les collaborateurs au contact de l'usage).

En externe

Accueil : améliorer l'écoute à l'accueil des locataires et prestataires... Prendre le temps d'écouter les besoins et motifs.

Agrément des logements : écouter les locataires pour améliorer l'agrément de leurs logements - des barres de maintien, à l'évacuation de l'eau de la machine à laver -, - de la luminosité dans les parties communes au plaisir de profiter de son balcon -.

Les Gérants de logements bleus (un logement bleu est un logement adapté au handicap de l'âge dans un secteur desservi par les services d'aide à la personne) : être à l'écoute des demandes et mettre en place une relation à chaleur ajoutée. Ici, nous visons à augmenter la confiance et à la réassurance des personnes. De plus l'écoute véritable permet d'améliorer les conditions de vie dans le logement et de comprendre des situations particulières comme le handicap.

Observatoire des locataires présents depuis plus de 20 ans dans leur logement : comprendre en profondeur l'évolution des rapports au logement, ce qui s'améliore ou se dégrade, les attentes nouvelles, les désirs cachés de ceux qui nous connaissent bien. Appliquer les 7 principes de l'écoute active.

Chantiers de requalification : en phase chantier, être à l'écoute des demandes et apporter de la relation à chaleur ajoutée.

Etats des lieux : aller plus loin que les pures exigences réglementaires pour recueillir de petites idées d'amélioration. Améliorer l'écoute lors de la visite conseil préalable à l'état des lieux.

Responsables d'agence : Entrer dans la culture de tout le monde. Animer de petits ateliers d'écoute à chaleur ajoutée avec des personnes désocialisées

Agents de développement : Pour une plus juste compréhension des modes d'habiter et des attentes.

Dans la fonction comptabilité locataires : « Nous aimerions faire le zou pour être moins à l'écart de la notion de proximité. Nous sommes en effet parfois plus proches

du locataire que les chargés de clientèle. Entre le locataire et le logement, il y a le porte-monnaie. »

Dans la fonction recouvrement : comprendre ce qui conduit des locataires à des situations d'impayé, pour anticiper, par exemple débloquer un problème de non-paiement de loyer en raison de problèmes de voisinage.

Dans la fonction « contentieux » : l'écoute active serait utile pour rédiger des rapports sociaux dans la cadre du Fonds de Solidarité Logement. Comprendre et intégrer les arguments à l'appui du rapport.

Mutations : Creuser les attentes en cas de demande de mutation et mieux qualifier la réponse aux demandeurs de mutations ou de logement. L'écoute sert à recueillir des informations de meilleure qualité

Jardins : Ecouter les locataires sur les usages de leurs espaces extérieurs.

Gestion locative : Pratiquer l'écoute en cas de rencontres d'arbitrage avec des locataires (cela concerne principalement le responsable de la gestion locative).

En interne :

Ecoute active des agents d'entretien : eux savent comment gagner du temps, être plus efficace...

Connaissance des réseaux d'acteurs à NH : découvrir nos métiers pour mieux se comprendre et être plus efficaces entre nous, croiser les points de vue

A l'écoute des jardiniers sur l'amélioration des espaces verts et les aménagements des abords.

Dans l'audit interne : l'écoute active pourrait permettre de dégager des pistes d'amélioration, pour dépasser le seul examen de conformité d'une procédure (idée émise par un auditeur Qualité).

Démarche ascendante: écouter les collaborateurs pour l'aménagement des locaux.

Informatique : pour analyser les besoins des collaborateurs : leur faciliter la vie, faire des économies, répondre plus vite à leurs besoins.

Entretiens professionnels avec les collaborateurs : explorer les situations de travail pour enrichir le contenu et le pragmatisme des entretiens.

Management : améliorer l'écoute managériale : recueillir les idées de chaque collaborateur, individuellement ou en équipe. Améliorer l'écoute dans les réunions de service

7 CONCLUSION

A l'image des mouvements de la société, de nouvelles dynamiques sont à l'œuvre dans le domaine de l'habitat social. Les relations entre les parties prenantes évoluent et la complexification de l'environnement rend indispensable une meilleure lisibilité des impératifs, des besoins et des attentes de chacun. Les stratégies de développement durable des bailleurs sociaux, en forte augmentation, appellent également à repenser la gouvernance des actions mises en œuvre. Le déploiement de la maîtrise d'usage nécessite une implication forte des acteurs internes. Mobilisés autour d'un projet ambitieux, ils mettent en synergie leurs compétences et leurs connaissances pour faire vivre cette nouvelle relation à l'habitant plusieurs fois plébiscitée par les associations de locataires auprès de Nantes Habitat mais également par les locataires eux-mêmes. Chacun peut s'approprier ces démarches et apporter sa pierre à l'édifice dans une relation sans cesse réinventée au regard du contexte et des réalités territoriales.

Ce premier guide nous donne de nombreuses indications sur la mise en place de la maîtrise d'usage et la construction pas à pas d'une volonté collective d'expérimenter de nouvelles voies de relations avec nos locataires. Il montre que cette approche se fonde sur une volonté partagée de l'ensemble de l'organisation de proposer un mode d'action cohérent avec les valeurs et les finalités de sa stratégie. Elle s'inscrit dans une dynamique globale qui place le maître d'usage au centre des préoccupations en le rendant acteur : il y a un avant, un pendant et un après dans le projet qui n'incombe pas seulement au bailleur mais à tous les acteurs de la chaîne d'ouvrage et de la chaîne de l'usage. Il faut dépasser les écueils organisationnels et les a priori pour engager une démarche de dialogue constructif et créer une nouvelle relation à l'habitant prenant en considération ses besoins, ses attentes, ses désirs en les mettant en relation avec les capacités et le fonctionnement de l'organisation.

Les équipes de Nantes Habitat ont porté ces démarches et tentent chaque jour de les décliner dans les différents chantiers qui animent la vie d'un office public de l'habitat. Ainsi la maîtrise d'usage s'ouvre à de multiples possibilités d'application et nous montre que la co-construction avec les usagers est essentielle pour la réussite d'un projet. Il s'agit donc de faire évoluer en permanence nos pratiques pour proposer un service et un habitat de qualité mais également d'un moyen de penser et de travailler différemment. Cette approche vise une évolution des compétences internes impliquées pour répondre à un besoin tout en innovant, en apprenant, en s'améliorant en permanence. Elle propose également à nos parties prenantes externes de contribuer activement à la modernisation de nos activités.

La dernière partie du guide illustre bien les multiples applications de la maîtrise d'usage en en faisant un processus responsable mais surtout utile. Nantes Habitat poursuivra donc ses efforts pour décliner ce concept dans les nombreux chantiers qu'il conduit afin de proposer de nouvelles versions de ce guide qui viendront enrichir une démarche menée par de nombreux bailleurs mais également des partenaires et des fournisseurs car la sphère d'influence d'un office public de l'habitat et son implication territoriales sont très importantes, au cœur de sa stratégie de responsabilité sociétale.

Matthieu JOUBERT

Directeur de projet développement durable