



# PROGRAMME

## LE SÉMINAIRE DES RESPONSABLES D'AGENCE

27 & 28 nov. 2025

### Tension dans les métiers de proximité, quelle marge de manœuvre pour les responsables d'agence ?

Depuis quelques années, le travail des agences s'est transformé sous l'effet d'évolutions multiples : croissance du nombre de logements gérés, diversification des métiers, complexification des dispositifs de pilotage, digitalisation des pratiques, attentes renouvelées des locataires et des collectivités.

Dans ce contexte, les responsables d'agence se trouvent en première ligne, garants de la qualité de service et du lien de proximité, mais confrontés à une équation managériale de plus en plus exigeante. La mise à distance croissante du locataire, les incivilités et le durcissement des rapports avec la clientèle, l'épuisement face à la répétition des mêmes difficultés, ou encore la difficulté à créer de la cohésion dans des équipes éclatées entre terrain, télétravail et agence constituent un contexte managérial difficile à appréhender. Ces tensions se doublent de fractures générationnelles : entre la rigueur mais aussi la lassitude des plus expérimentés, et la quête de sens et d'autonomie des plus jeunes.

#### Un rôle managérial à géométrie variable

Dans ce quotidien fragmenté, les responsables d'agence doivent tenir un positionnement délicat :

- Encadrer des équipes pluri-métiers, souvent nombreuses et dispersées ;
- Partager leur temps entre présence sur le terrain, relation aux élus et pilotage des activités ;
- Répondre à des exigences de reporting et de performance émanant du siège ;
- Maintenir un collectif de travail malgré des contextes d'activité hétérogènes.

Ce rôle s'exerce dans un environnement où les marges de manœuvre ne sont pas toujours simples à identifier. Et pourtant, c'est bien dans cet espace restreint que se joue la capacité d'agir, de réguler et d'innover au quotidien.

#### En guise de fil rouge : comment identifier et exploiter ses marges de manœuvre ?

La journée cherchera à répondre à une question simple mais essentielle : dans un environnement contraint, où se niche encore la liberté du manager ?

Une exploration au travers de plusieurs dimensions :

- Prendre la mesure des tensions : un temps d'analyse partagé autour des mutations à l'œuvre dans les métiers de proximité et de leurs effets sur le rôle de manager.
- Mettre en mots les situations réelles : à partir d'expériences concrètes, travailler collectivement sur les dilemmes du quotidien et les formes d'arbitrage possibles.
- Redessiner le champ des possibles : identifier les marges de manœuvre individuelles et collectives, et les leviers d'action managériaux pour retrouver du sens, de la cohérence et de la reconnaissance.

# PROGRAMME

## JOUR 1 : Manager une agence : comment identifier ses marges de manœuvre ?

9h30 Accueil petit-déjeuner

10h00 Introduction du séminaire

10h15 Le dialogue sur le travail : un levier managérial pour restaurer la qualité et le sens du travail

Discussion avec **Mathieu DETCHESSAHAR**

Face aux tensions croissantes dans les métiers de proximité, les responsables d'agence sont souvent pris dans l'urgence, le pilotage et la gestion des crises. Dans cet environnement, le dialogue sur le travail devient un enjeu central : non pas un temps formel ou procédural, mais un véritable espace collectif où l'on parle du travail réel, de la manière dont il se fait, des obstacles rencontrés et des régulations à inventer.

Mathieu DETCHESSAHAR reviendra sur l'importance de sanctuariser des temps réguliers de dialogue sur le travail, inscrits dans les routines managériales. Il s'agit de retrouver un dialogue authentique — et non un monologue managérial — centré sur le travail dans sa dimension la plus concrète : *comment s'y prend-on cette semaine ? qu'est-ce qui a bien fonctionné ? qu'est-ce qui empêche de bien faire ?*

L'intervention s'organisera en deux temps :

Le dialogue au service de la qualité du travail : à travers des exemples concrets, il s'agira de comprendre en quoi la discussion collective sur le travail – qu'elle soit à chaud, à froid ou verticale – constitue un levier d'efficacité et de sens.

Les conditions d'un véritable dialogue : reconnaître que ce dialogue est "dangereux" car il interroge les règles établies, qu'il prend du temps, et qu'il bouscule les hiérarchies traditionnelles. D'où la nécessité d'une organisation spécifique, capable de "refroidir" le dialogue, de lui faire une place dans les rituels existants et d'en faire un instrument de management plutôt qu'un moment d'exception.



Mathieu DETCHESSAHAR, professeur à l'université de Nantes, et membre du Laboratoire d'Economie et de Management Nantes-Atlantique (LEMNA),

- ✓ Mathieu ouvrira la séance en s'appuyant sur ses travaux sur l'évolution des rapports au travail entre manager et managés. Avec une question centrale : comment mieux les comprendre pour identifier les leviers de la mobilisation des collaborateurs ?
- ✓ Au cœur de ses travaux, il y a l'ambition de s'immerger dans l'entreprise pour en comprendre les ressorts. Ainsi, ils sont marqués par des phases d'immersion longues et une parfaite connaissance de l'entreprise,
- ✓ A mené des travaux dans différents secteurs : hôpital public, entreprises privées, logement social,
- ✓ A diriger le travail du club CIM sur « l'entreprise délibérée » en 2019,
- ✓ Membre du conseil scientifique de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail.

12h00 Déjeuner (sur place)

14h00 Ateliers d'échange entre participants

Animé par Mathieu DETCHESSAHAR et le Club Innovation et Management

Animation d'un atelier de partage des pratiques et de transmission d'identification des espaces de discussion

16h45 Fin du Jour 1

17h00 Activité – Repas

Nous vous proposons une activité originale ! Dans le vieux Lyon, une balade théâtrale sur l'histoire de Lyon et ses milles secrets... L'activité sera suivie d'un dîner !

# PROGRAMME

## — JOUR 2 : Comment les organismes mettent en mouvement l'agence ?

9h00 Accueil petit-déjeuner

9h30 Retour sur l'enquête du club sur vos modes d'organisation  
Restitution par le Club Innovation Management

Avant de se retrouver à Lyon, un questionnaire a été adressé à l'ensemble des responsables d'agence afin de mieux comprendre les réalités de terrain auxquelles ils sont confrontés. L'objectif : documenter les tensions du quotidien, identifier les leviers déjà mobilisés, et repérer les espaces de marge de manœuvre, individuelle ou collective, que chacun parvient à préserver dans son activité.

La restitution du questionnaire donnera à voir un panorama concret des réalités vécues par les responsables d'agence : élargissement des périmètres, hausse des volumes gérés, tensions liées aux outils et à la complexité des process. Au-delà du constat de surcharge, les réponses mettent aussi en lumière des formes d'adaptation et d'ingéniosité managériale pour préserver la qualité du travail et le collectif. Cette séquence proposera une lecture synthétique des principaux enseignements et ouvrira la réflexion sur les leviers mobilisables pour redonner du sens et de la marge de manœuvre au management de proximité.

Retour d'expérience 1 – Renouer le lien avec les habitants en mobilisant les collaborateurs de l'agence

Intervention de Sébastien PETIT, responsable du service gestion sociale et urbaine de proximité chez DYNACITÉ.

Comment retourner en pied d'immeuble dans un cadre serein et constructif ? Comment articuler le travail entre siège et agence pour rendre ce genre de projet réalisable ? Sebastien Petit partagera son expérience DSU chez DYNACITÉ.

Retour d'expérience 2 – *en cours de finalisation*

12h00 Déjeuner (sur place)

13h30 Synthèse des deux jours de séminaire  
Club Innovation et Management

14h30 Table ronde et synthèse du séminaire « Tension dans les métiers de proximité, quelle marge de manœuvre pour les responsables d'agence ? »

Une table-ronde animée par les administrateurs du club

✓ Paul GIBERT, Directeur général HABITAT 77

✓ Céline REYNAUD, Directrice générale EST METROPOLE HABITAT

16h00 Fin du Jour 2

Fin du séminaire vers 16h

## Modalités de participation

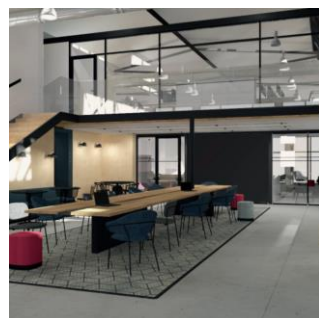
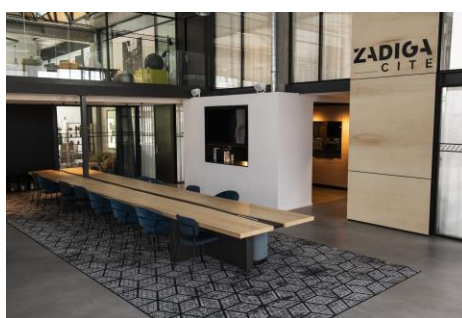
**Participation** (comprenant la restauration, les frais pédagogiques et de documentation, hors hébergement) :

Tarif (hors hébergement)

- ✓ Adhérent : **750€ / personne**
- ✓ Non adhérent : **1 300€ / personne**

**Conditions d'inscriptions :**

- ✓ Le Club n'assure pas la réservation de l'hébergement,
- ✓ Afin de préserver la qualité du travail de nos participants, nous sommes amenés à en limiter le nombre. En conséquence, les inscriptions seront enregistrées par ordre d'arrivée.



 **ZADIGA-CITE**  
10 Rue Vuillerme, 69002 Lyon

### Accès au ZADIGA-CITE

-  Autoroute A7, sortie N°1 Confluence
-  Parking LPA – Marché Gare – La Confluence
-  Tram T2 et/ou T1 : arrêt Hôtel de Région – Montrochet
-  Bus S1 : arrêt Monrochet



### Les images du séminaire de l'année 2024

