

Congrès des Directeurs 2017

Présentation du rapport introductif

- 1- Je souhaite tout d'abord remercier les membres du groupe de travail pour la production de ce rapport
 - Cathy Herbert, Nathalie Bourgeois
 - Christophe Bouscaud, Laurent Gagnaire, Martial Aubry, Gilles Dupont, Christophe Berion
 - Et bien sûr notre Très Actif Jean Claude Métayer, toujours de bon conseil
 - Ainsi que notre Président Patrick Baudet

Je remercie également Philippe Coudrot et toute son équipe du comité d'organisation pour leur implication et la mise en forme de ce rapport.

- 2- J'ai pour ma part pris beaucoup de plaisir à travailler sur ce document même si lorsque nous avons choisi le thème lors du séminaire des directeurs en novembre dernier les choses n'étaient pas simples de prime abord.
- 3- Ce rapport tombe à pic pour plusieurs raisons :
 - Il est concomitant avec le cahier repères métiers n°27 de janvier 2017 publié par l'Union en février intitulé : Le management des organismes HLM : réalités, pratiques et enjeux que je vous invite à lire car il complète très utilement les réflexions de ce congrès.
 - Il est concomitant avec l'article paru dans Actualités Habitat 1052 du 15 Mars 2017 sur l'entreprise libérée et l'expérience de Haute Savoie Habitat
 - Il est concomitant à la campagne de l'USH sur le oui au logement social dans laquelle finalement les DG ont beaucoup à défendre notamment sur tout ce qui touche à la valeur ajoutée des OPH sur leurs Territoires d'intervention, eux les bras armés des politiques du logement au niveau local, tant en termes d'attributions de logements, de mixité sociale, de bien vivre ensemble, d'accompagnement du vieillissement et du handicap, mais aussi de lutte contre les gaz à effet de serre, de filières économiques, de création d'emplois, de services, que d'innovations qu'elles soient techniques, sociales ou humaines ;
 - Il est concomitant à la promulgation de la loi égalité citoyenneté qui une fois de plus risque d'enfermer les bailleurs que nous sommes dans un seul et unique rôle d'intégrateur de pauvreté.
 - Et enfin il traite de thèmes mis en exergue pendant la campagne présidentielle : éthique, probité et transparence qui risquent une fois encore de nous concerner très directement compte tenu de notre statut particulier et si comme on nous l'annonce une loi de moralisation venait à être votée.

Comme vous avez pu en prendre certainement connaissance ce rapport aborde le rôle du DG, notre rôle, au sein de nos organismes et tente d'esquisser des réflexions indispensables pour montrer tout l'intérêt qu'ont et qu'auraient les sphères politiques à s'appuyer sur nous. Il est présenté en 4 parties

DG d'OPH un inspirateur/un créateur de stratégie

DG d'OPH une éthique

DG d'OPH un gestionnaire

DG d'OPH un manager

A- Touchant la première partie qui traite des valeurs stratégiques/visionnaire, le trait est appuyé sur la spécificité de notre organisation DG/Président/CA qui, même si nos statuts, et notamment l'ordonnance de 2007, cadrent bien les rôles de chacun, les actions quotidiennes restent parfois complexes à articuler. S'il revient certes au Président de fixer les grandes orientations de politique générale conformément au CCH, peut-on considérer que le DG n'a qu'un rôle d'exécutant ? Ne serait-ce d'ailleurs pas une faute de ne nous cantonner qu'à cette mission d'un intérêt tout relatif ?

Bien au contraire il nous apparaît que le couple Président/DG est complémentaire, et le DG a toute sa place pour proposer/inspirer des orientations stratégiques, compte tenu de sa connaissance du terrain. Il a en outre un rôle primordial qui est celui de mettre en musique, tel un chef d'orchestre, et de traduire en actes les décisions du CA. Il a un vrai rôle de management stratégique de décryptage, d'analyse et d'accompagnement auprès de ses différentes parties prenantes et notamment ses équipes pour donner du sens à l'action, aux actions. Il doit être communicant, décideur.

Il doit assurer, rassurer et donner le cap, maîtriser et anticiper les évolutions sociétales en se réinterrogeant sans cesse pour adapter ses orientations ; c'est un mode de gouvernance agile qui doit être déployé pour coller sans cesse aux attentes sans succomber à la tentation des effets de mode.

Toutes ces actions sont contraintes par les responsabilités assumées tant au plan pénal, que sociétal, environnemental et managérial

En synthèse le DG doit être un stratège agile

B- La deuxième partie met en relief des attentes actuelles très prononcées de la société. Ce ne sont pas les unes quotidiennes des journaux ces dernières semaines qui me démentiront.

Compte tenu de notre statut particulier d'agent public investi d'une mission de service public gérant des deniers publics il ne serait pas, plus, concevable de ne pas développer des valeurs morales de probité d'intégrité de transparence et de loyauté.

Cette éthique que nous devons observer s'inscrit dans un double mouvement de fond : celui d'une défiance de plus en plus forte de nos concitoyens à l'égard de la chose publique et des petits arrangements entre amis ou en famille, qui s'accompagne ou qui est combinée à une véritable transformation numérique faisant émerger des flots

continus d'informations non maîtrisés via internet et les réseaux sociaux et dont s'emparent les médias.

La mondialisation, le capitalisme sauvage, le tout consommation sont pointés du doigt et nous observons un retour aux valeurs de proximité gagent d'assurance et de confiance dans la qualité des produits et des services proposés. C'est très probablement sur ce terrain que nos organismes ont un véritable rôle à jouer compte tenu de nos ancrages territoriaux et de proximité.

Cette éthique est d'abord pour nous même car elle donne un sens global à notre gouvernance. Elle est pour nos collaborateurs, en tant que modèle, valeur de référence. Elle est pour les logements et les services que nous proposons à nos clients usagers locataires. C'est à ce titre que nombre d'entre nous, nous engageons dans des process de labellisation, de certifications ou de chartes pour assurer de la traçabilité et de la qualité. Elle est pour nos fournisseurs avec des règles d'attributions de marché transparentes, des engagements sur les offres anormalement basses (voire pourquoi pas hautes !) et sur la lutte contre le travail dissimulé voire détaché.

Elle est aussi pour nos élus, qu'ils soient dans nos conseils d'administration ou dans les collectivités sur lesquelles nos patrimoines sont implantés.

L'éthique n'est pas une mode, c'est un véritable outil de management d'entreprise. Elle se déploie au travers de l'ouverture aux autres, de l'écoute dans la recherche de l'intérêt général qui nous est si cher, de l'esprit d'équipe et de loyauté qui doit tous nous animer.

Le DG est un modèle, une référence.

C- La troisième partie aborde la gestion.

En nous référant à l'étude Barthélémy que vous retrouverez dans le cahier repères de l'USH, on constate que l'importance accordée par la plupart des dirigeants HLM (OPH/ESH) au rôle de gestionnaire est secondaire même s'ils y consacrent le même temps que leurs autres activités. Pourtant la réglementation nous impose, à nous DG d'OPH, de rendre compte annuellement de notre gestion au CA dont nous sommes juridiquement seuls responsables.

Qui plus est notre rôle de gestionnaire est important puisque partant de la décision stratégique il consiste à maximiser la performance de l'organisation à court terme pour lui assurer un avenir de long terme. Nous sommes, sur la base de ces principes, au cœur de notre activité. Il n'est en effet pas possible d'envisager un avenir dès lors que les bases d'une saine gestion actuelle ne sont pas posées. C'est d'ailleurs quelquefois un sujet épineux pour la gouvernance lorsque nous devons nous positionner en briseur de rêves en ramenant à la raison un Président qui souhaite produire des projets durant son mandat alors que les ressources ne suivent pas. **Nous sommes nous DG, des êtres de raison, gestionnaires les pieds sur terre.**

Cela passe par la mise en place de process et procédures nécessaires à une allocation rationnelle des ressources dont nous disposons pour assurer les missions qui nous sont dévolues. En ces périodes de disette financière et budgétaire, nous devons optimiser :

- nos coûts de production (à la fois par la maîtrise des coûts eux-mêmes mais aussi par les financements) tant en neuf qu'en réhabilitation
- nos coûts de gestion en diversifiant au besoin nos activités ou nos sources de revenus

- nos frais généraux

Nous devons également conserver la valeur patrimoniale de notre parc en réalisant des arbitrages et des investissements en réhabilitation

Mais nous sommes il faut bien le dire créateurs de valeurs

-pour la clientèle : en nous adaptant aux demandes sociétales et numériques et en proposant des nouveaux services pour lesquels nous sommes complètement mobilisés. Ce ne sont pas la Fédération de Offices ni le club Innovation et management dignement représentés dans cette salle qui me diront le contraire

-pour les territoires : créateurs de valeur ajoutée : au travers de l'emploi créé ou maintenu.

Nous participons activement à leur aménagement et à leur préservation ou à leur renouvellement.

Nous sommes levier d'attractivité voire de simple maintien (ex opérations de requalification en centre bourg). Nous réalisons des Investissements financiers parfois très importants qui nous placent dans certains cas parmi les premiers investisseurs publics locaux.

Et puis nous portons l'Innovation, toutes les innovations (sociales, techniques, numériques....) au travers desquelles nous contribuons au développement de filières locales (photovoltaïque, bois, etc...)

En élargissant continuellement notre champ des possibles nous pouvons apparaître comme un sauveur de notre modèle du logement social souvent perçu, trop perçu comme un simple centre de coûts lorsque l'Etat et les collectivités préparent leurs budgets logement.

A ce propos, au travers de ce rapport nous avons délibérément pris le parti de provoquer la réflexion et le débat pourquoi pas, autour d'un modèle non pas économique du logement au sens du logement à bas coûts, mais en défendant la thèse selon laquelle l'innovation dans des objets connectés pourraient nous permettre de détenir des données qui pourraient être valorisables, monnayables auprès d'acteurs économiques avec l'accord des locataires bien sûr, afin de leur proposer ce que nous appelons un « googlehabitat » pour faire le parallèle avec ce qui s'est passé dans le monde de l'internet et cette révolution pour nous pauvres français utilisateurs à l'époque du bon vieux minitel qu'il soit rose ou pas.

Sans aller peut-être jusqu'à la gratuité complète, pourquoi ne pas imaginer un nouveau modèle qui permettrait soit de baisser le loyer des personnes qui accepteraient de communiquer leurs données personnelles de consommation pour leur proposer de la pub, soit de construire des résidences financées en partie par des recettes publicitaires autour des données de gestion du futur ensemble immobilier.

C'est probablement révolutionnaire mais c'est ce qui est en train d'émerger dans le monde de l'automobile avec les géants de la « netnouvelle » économie qui envisagent dans leurs réflexions sur le véhicule autonome de mettre à disposition gratuitement des automobiles financées par les données de circulation via le GPS.

Le combat est rude entre les constructeurs automobiles et les éditeurs de GPS autour de la maîtrise de la donnée car chacun comprend qu'elle devient essentielle.

C'est pour cette raison qu'il convient de nous interroger sans plus attendre sur le devenir des données produites par les logements et leurs résidents afin qu'elles ne nous échappent pas .

Le DG est innovateur/provocateur, il ouvre le champ des possibles.

- D- La dernière partie traite de notre rôle de DG en tant que manager, celui qui exige de notre part un engagement sans faille pour porter des principes cohérents lisibles et partagés qui seront à même de permettre à nos «équipes» de se réaliser et de surmonter les obstacles propres au changement que le monde et nous-mêmes leur imposons.

Rien ne sert en effet de mettre en place des nouveaux services clients si la culture client ne se met pas en marche à la fois pour l'extérieur mais également à l'intérieur de nos organisations.

Notre challenge est d'accompagner cette révolution car elle bouscule la culture très bureaucratique de nos Offices qui pendant des années ont fait l'honneur d'accueillir l'utilisateur du logement social alors qu'aujourd'hui nous devons satisfaire un client qui n'hésitera pas s'il est mécontent, soit à changer de bailleur, soit dans les territoires où la pression de la demande est plus forte, à faire jouer les réseaux sociaux pour faire bouger les choses.

Nous devons mobiliser et fédérer autour d'un, de projets avec des personnels qui sont également des consommateurs avertis, informés car connectés et qui revendiquent un vrai sens à leur travail. Ils n'attendent plus de l'information, mais recherchent un sens à l'action et des règles.

Notre challenge est de faire émerger la valeur humaine celle qui ose et qui permet la création de valeurs.

Englué dans un flot d'information incessant, où règne la loi du tout tout de suite nous ne pouvons plus rester seul maître à bord. Nous devons ou sommes contraints de lâcher prise et de créer les conditions d'une organisation qui puisse réagir rapidement et s'adapter. Notre ambition n'est plus seulement de mettre en musique des savoirs, savoir faire et savoir être comme nous le faisons depuis des années mais bien de développer le savoir agir et la savoir réagir.

Nous devons nous reposer de plus en plus sur nos collaborateurs en leur permettant de résoudre les pbs de terrain. Nous devons nous interroger sur le rôle de l'encadrement intermédiaire qui n'est plus un chef monté par le rang qui contrôle et signe les courriers mais qui doit devenir un véritable manager de proximité.

Nous devons mettre en place l'agilité nécessaire en témoignant des preuves de confiance quotidienne en reconnaissant le droit à l'apprentissage plutôt que le droit à l'erreur et en faisant preuve d'empathie et d'humanité.

Je m'arrête ici car toute cette partie relative au management sera approfondie à la fois lors de la table ronde par notre collègue PY Antras, mais également demain avec l'intervention d'Isaac Getz autour de l'entreprise libérée, concept qui même s'il peut ne pas vous convenir, doit nous interroger.

Je vous remercie de votre attention

J'espère que cette présentation et ce rapport vous auront intéressés et peut être interpellés plus particulièrement autour de ces notions d'agilité, de services et de googlehabitat.

Merci à vous.