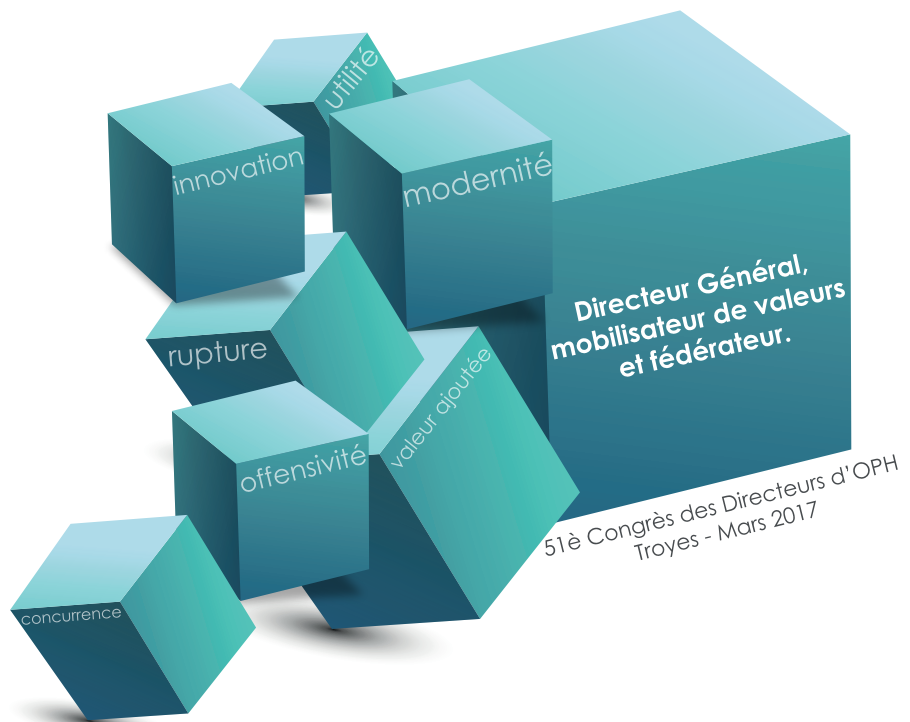


- Directeur Général d'OPH, Mobilisateur de valeurs, fédérateur -



SOMMAIRE

Préambule	page 3
1 - Le Directeur Général d'OPH, un inspirateur/un créateur de stratégie	page 5
2 - Le Directeur Général d'OPH, une éthique	page 8
3 - Le Directeur Général d'OPH, un gestionnaire	page 10
4 - Le Directeur Général d'OPH, un manager	page 13

PRÉAMBULE

Le monde évolue inexorablement de plus en plus vite avec l'essor d'internet et des réseaux haut débit qui permettent de déployer des outils et des applications sans cesse renouvelées dont les seules limites sont celles imposées par notre propre imagination.

Chacun d'entre nous aspire à plus de transparence, de réactivité, d'autonomie, de qualité et n'hésite plus à remettre en cause l'ordre établi. Les Français ne veulent plus qu'on leur dicte ce qu'ils ont à faire, qu'on pense et qu'on décide pour eux. Balayées les simulations des sondages et autres extrapolations réalisées ces dernières mois à différentes occasions. Les résultats n'ont jamais été ceux attendus. Les modèles statistiques ne fonctionnent plus.

Dans cette société où l'ubérisation se développe en réponse aux attentes de nos concitoyens, les dirigeants, politiques ou d'entreprises, doivent être à l'écoute et accepter la remise en cause de modèles déjà éprouvés souvent dépassés.

L'État et les collectivités locales n'ont plus les ressources nécessaires pour intervenir dans tous les domaines. Il, elles, se recentrent sur leurs

compétences régaliennes en espérant que des acteurs, innovants bien souvent, leur permettent de continuer à offrir des prestations ou services de qualité.

Les Offices Publics de l'Habitat rattachés aux collectivités, sont les bras armés de la politique du logement en France de plus en plus décentralisée pour coller au plus près aux besoins des territoires tout en permettant à l'État de se désengager financièrement, arbitrages budgétaires obligent !

Aide toi le ciel t'aidera.... Il est terminé le temps où les subventions « pleuvaient » pour financer le logement social. L'avenir est incertain car nos élus recherchent un modèle qui les assure de pouvoir proposer cette mission de service public au moindre coût avec une qualité exemplaire.

Il nous revient donc, cheville ouvrière du logement social, de proposer des pistes de réforme propres à faire perdurer notre modèle en étant à la fois créateur de valeurs et intégrateur. Parce que notre rôle est essentiel dans l'équilibre social des territoires, parce que nos implantations géographiques au cœur des quartiers urbains, périurbains et des centres bourgs nous

permettent d'assurer tant bien que mal la mixité sociale indispensable au bien vivre ensemble et de lutter contre les extrémismes et déviances de toutes sortes, il est de notre devoir de défendre voire démontrer notre pertinence et notre valeur sociétale au-delà d'un simple centre de coût.

Le rôle du Directeur Général dans cette anticipation réformatrice est essentiel. En tant qu'agent public, il est garant d'une moralité et d'une déontologie affirmées et doit partager une vision stratégique indispensable pour coller aux attentes de la société.

Il ne peut plus se contenter de construire ou de réhabiliter des logements. Depuis plusieurs années, il a déjà dû se familiariser avec les grands équilibres de gestion pour proposer des programmes d'investissements équilibrés (ou moins déséquilibrés) en combinant injection de fonds propres et ressources alternatives (Feder, CEE, TFPB etc...).

Il s'est investi dans des stratégies financières pour maîtriser les charges (réaménagement de dettes, couvertures d'emprunts, etc...) et le compte d'exploitation afin de dégager des capacités d'autofinancement. Il

a ouvert ses champs d'intervention (aménagement, accession etc...) pour répartir les risques et optimiser sa gestion. Il a revisité ses modèles d'organisation pour baisser ses coûts de gestion.

Il a dû intégrer l'impact du numérique dans tous ses domaines d'activités, chercher des process innovants (BIM, objets connectés, photovoltaïque...) pour maîtriser la quittance des locataires en jouant à la fois sur les coûts de production et la consommation, notamment énergétique, des bâtiments.

A la croisée des chemins, il doit conduire le changement pour adapter les services rendus aux attentes de sa clientèle et sortir de son champ d'intervention de confort, car la seule fourniture d'un logement avec simple entretien ménager et de sortie de poubelles ne suffit plus à satisfaire les locataires. Ils attendent des réponses (de moins en moins administratives) et des interventions techniques rapides et de qualité, à la carte avec un suivi en temps réel. Ils tiennent à des rendez-vous personnalisés avec des prestations individualisées collant au plus près à leur mode de vie. Ils souhaitent être associés à la prise de décision dans un mode collaboratif représentatif du

fonctionnement actuel des réseaux sociaux. Le projet logement est un projet de vie dans lequel la satisfaction prend peu à peu le pas sur la possession comme dans de nombreux autres domaines.

Tout cela ne pourra être engagé qu'en mobilisant toutes les strates des organisations internes « HLM » en décloisonnant les services, en aplatissant la pyramide hiérarchique, en adoptant la gestion en mode projet, en gagnant en réactivité et en agilité, en reconnaissant le droit à l'apprentissage et en adoptant un management bienveillant car au bout du compte, la **bienveillance engendre la confiance qui génère la performance.**



1 - Le Directeur Général d'OPH, un inspirateur/un créateur de stratégie

Il est communément admis que la stratégie d'entreprise désigne l'ensemble des choix d'allocation de ressources qui définissent le périmètre d'activité d'une organisation en vue d'assurer sa rentabilité, son développement et/ou sa pérennité. Elle correspond aux axes de développement choisis pour l'entreprise et se concrétise à travers un système d'objectifs et un modèle économique (ou une chaîne de valeur) piloté par un processus décisionnel complexe : la décision stratégique.

Elle consiste généralement à répondre à 3 questions :

1. Quel modèle de création de valeur utiliser afin d'assurer une rentabilité durable et sa pérennité à l'entreprise ? En somme, quel est son modèle économique ?
2. Sur quel périmètre – territoire - ce modèle de création de valeur est-il déployé ?
3. Comment dégager un avantage concurrentiel ou plutôt assurer la démarcation de ce modèle de création de valeur par rapports aux concurrents ?

Mais à ces questions essentielles pour toute entreprise traditionnelle, le succès de la stratégie d'un Office ne

peut seulement se mesurer par rapport à la performance des concurrents. Il convient d'y ajouter les dimensions essentielles des indispensables relations de confiance à nouer avec les décideurs des territoires et la recherche permanente de la satisfaction du client-locataire.

Certains auteurs estiment qu'il faut distinguer la stratégie du management stratégique. La stratégie s'entend alors comme l'ensemble des décisions de long terme prises par l'entreprise pour atteindre ses objectifs compte tenu de ses ressources et de ses environnements. Tandis que le management stratégique serait l'ensemble des orientations dont la détermination relève de la direction générale qui ont pour finalité de fixer à l'entreprise les voies de son développement futur tout en lui donnant les moyens organisationnels d'y parvenir.

Mais cette distinction est-elle encore pertinente ? Une chose semble quasi acquise en revanche, c'est que la stratégie est classiquement du ressort du dirigeant.

Avec l'ordonnance du 1^{er} février 2007, relative aux Offices Publics de l'Habitat

et son décret d'application du 18 juin 2008, les responsabilités du Directeur Général ont considérablement évolué. Quel rôle joue donc le Directeur Général d'OPH dans l'élaboration ou la conduite de la stratégie d'un OPH ? Quel rôle le Directeur général doit-il jouer dans le management stratégique des OPH ? De quels leviers dispose-t-il pour y parvenir ? Quels obstacles rencontre-t-il dans cette mission ?

Avant d'évoquer les leviers du management stratégique dont il dispose, il convient de revenir sur les nouvelles responsabilités confiées aux Directeurs Généraux et des nouvelles pratiques après 10 années de recul qui permettent d'appréhender l'étendu des stratégies qu'il lui revient d'élaborer dans de nombreux domaines.

Le statut des OPH a confié de nombreuses compétences propres aux Directeurs Généraux en bouleversant radicalement la gouvernance des Offices et en consacrant le rôle de manager du Directeur général.

Bien entendu, les conséquences de la réforme et du rôle attribué au Directeur Général ont sensiblement modifié les rapports avec le Président. En effet, le statut a clarifié et codifié le rôle et les

prérogatives de chacun des organes dirigeants : le Conseil d'Administration, le Président et le Directeur Général. Dans certains cas, des incompréhensions ou des difficultés d'appréhension du rôle de chacun ont pu naître mais après un tel bouleversement, faut-il s'en étonner, voire le regretter ? Une chose apparaît certaine au terme de 10 années d'exercice de ces nouvelles attributions : la nécessité de constituer un binôme Président/Directeur général fondé sur la confiance réciproque. Au Président les grands axes politiques, au Directeur général l'analyse, la capacité de proposer, d'influer et l'exécution de la politique définie par le Conseil d'Administration.

Le Directeur Général d'OPH doit en tout état de cause :

- **assurer**, grâce à ses compétences, à son expertise, à sa capacité d'analyse, sa connaissance de l'entreprise, de ses parties prenantes, du territoire et de son marché,
- **rassurer et donner** le cap à tenir, grâce à une connaissance fine de ses équipes et de leurs capacités,
- **maîtriser** les risques grâce aux procédures de contrôle interne,
- **anticiper** et c'est ici précisément qu'intervient sa capacité à pousser l'horizon et à proposer une stratégie à son Conseil d'administration.

Pour assurer ces missions non exhaustives, le Directeur Général s'appuie sur les responsabilités que lui octroie le Code de la Construction et de l'Habitation (CCH).

Ces responsabilités peuvent être qualifiées différemment en fonction du point de vue que l'on adopte :

Sur le plan pénal : le Directeur Général se doit d'assurer la protection des salariés et d'appliquer scrupuleusement les règles du Code du Travail notamment pour ce qui concerne tout le champ de l'hygiène, de la sécurité et des conditions de travail mais également tout ce qui relève des risques psychosociaux...

Le Directeur Général doit également assurer la protection des locataires en vérifiant notamment la sécurité des installations (ascenseurs, balcons, jeux, etc...), ce qui renvoie à la question de la maintenance du patrimoine. L'actualité est fournie d'incidents divers plus ou moins graves qui peuvent mettre en jeu la responsabilité pénale du Directeur général.

Vis-à-vis des prestataires, il doit aussi veiller à respecter les principes fondamentaux de la commande publique : liberté d'accès, transparence des procédures, égalité de traitement.

Or, le contexte est toujours propice au contentieux en matière de marchés en raison de la crise qui raréfie les affaires et offre de moins en moins de visibilité aux portefeuilles.

Les obligations du donneur d'ordre en matière de lutte contre le travail dissimulé ont également été accrues. Le législateur l'oblige en effet à demander tous les 6 mois à ses prestataires un certain nombre de documents sous peine de le déclarer solidaire des dettes de l'entreprise si cette dernière est reconnue coupable de recourir au travail dissimulé.

Sur le plan sociétal : le Directeur Général a pour mission de s'expliquer, de communiquer, de gérer les relations presse sur l'ensemble de ces activités même si cette fonction est largement partagée avec le Président. Il n'en reste pas moins que la question de la communication externe relève aussi des attributions du Directeur Général dans le cadre de la répartition des rôles avec le Président.

Sur le plan environnemental : le Directeur Général doit intégrer à sa réflexion les problématiques du développement durable qui combine dans sa définition développement

économique, responsabilité environnementale et sociale. Celles-ci ont un impact très fort sur l'activité et les pratiques de nos organismes.

L'enjeu du développement durable dépasse très largement le seul monde HLM mais la part du logement dans la crise écologique est significative et nos Offices ont un rôle d'expérimentation et d'aiguillon à jouer en la matière et c'est la responsabilité du Directeur Général que d'impulser cette dynamique.

Sur le plan managérial : l'autre grande nouveauté de la réforme aura été de confier la responsabilité de la totalité de la fonction ressources humaines au Directeur général pour en faire le manager des équipes de l'Office. Chacun sait que le management des hommes demande du temps et une expertise de plus en plus pointue.

Toutes ces responsabilités sont bien identifiées car codifiées ou réglementées même si naturellement les pratiques diffèrent d'un Office à l'autre. Elles portent intrinsèquement en elles la nécessité de définir une stratégie globale ne serait-ce que pour bien les articuler. Cette responsabilité particulière est plus difficile à cerner à la lecture littérale des textes qui régissent

les Offices mais elles font - de facto et en pratique - du Directeur Général le principal créateur ou inspirateur de la stratégie de l'organisme.

Et ce bien que le CCH dispose que le Conseil d'Administration, à l'initiative de son Président, détermine la politique de l'Office et donc sa stratégie. Le Directeur Général exécute cette politique mais rien ne lui interdit - bien au contraire - d'être force de proposition et d'aider à la construction de cette politique. C'est même son principal devoir, celui d'éclairer l'avenir grâce à son expertise et à sa connaissance des hommes et femmes qui travaillent chaque jour à ses côtés pour traduire en acte les décisions du Conseil d'Administration.

Il doit forcément être l'inspirateur de la stratégie et le nouveau statut lui en a donné les moyens. C'est ici que prend tout son sens le binôme qu'il doit former avec le Président car si l'initiative fait partie des prérogatives du Directeur Général, l'arbitrage final est l'apanage du Président qui décide notamment de l'ordre du jour des Conseils d'Administration.

C'est ce duo essentiel qui doit proposer et élaborer la stratégie de l'organisme mais le management stratégique

des équipes est mis en œuvre par le Directeur Général et il dispose pour cela d'outils.

Un certain nombre de documents à portée stratégique sont parfois élaborés, co-construits par le Directeur Général ou s'imposent à lui :

- les outils de contrôle interne et de gestion pour maîtriser les risques :

Le contrôle de gestion : démarche qui vise à optimiser les coûts et à fournir des outils de pilotage.

Le contrôle interne : démarche qui vise à fiabiliser les processus comptables, financiers, juridiques et administratifs et maîtriser les risques.

- les outils de mesure des performances de gestion :

- . les tableaux de bord et indicateurs internes : ratios de gestion, mesure des risques de l'activité (impayés – vacance) etc...

- . l'analyse comparée : analyse financière des directions régionales de la caisse des dépôts, le Dossier Individuel de Situation (DIS) de la FNOPH, les études spécifiques des associations régionales, rapports de l'ANCOLS et des Chambres régionales des Comptes,

- Les outils de gestion de la demande :

plans et fichiers partagés...

- les outils de planification stratégiques : le plan stratégique de patrimoine (PSP) et la gestion financière prévisionnelle.

- les outils de management : le projet d'entreprise, l'agenda 21, la CUS, la RSE, la démarche qualité, les logiques de certification...

- les outils de planification liés au développement des territoires : SCOT, PDH, PLH, PLU, PLUI, schémas directeurs...

Le Directeur Général est donc un communicant, un gestionnaire, un chef d'orchestre, un décideur qui doit manager les équipes, piloter le budget, développer les relations aux parties prenantes et pour finir concevoir et mettre en œuvre.



2 - Le Directeur Général d'OPH, une éthique

A raison de son statut d'agent public et des pouvoirs qui lui sont conférés par la réglementation, le Directeur Général d'OPH a le devoir de porter des valeurs morales de probité, d'intégrité et de loyauté. En outre ses fonctions managériales, en font indubitablement un modèle, une référence pour ses salariés qui le contraignent à s'imposer et à imposer des règles déontologiques internes rigoureuses renforcées par la récente publication de la loi Sapin 2.

Ses multiples activités, ses diverses interventions et représentations dans les sphères politiques, économiques, sociales et financières le conduisent tout naturellement à développer des valeurs éthiques, environnementales et sociétales fortes. Son action quotidienne doit être emprunte d'humilité et d'engagements puissants formalisés le plus souvent dans des orientations stratégiques de type Responsabilité Sociétale d'Entreprise affichant des engagements avec l'ensemble de ses parties prenantes : représentants de l'État, élus, membres du Conseil d'Administration, fédérations du bâtiment, ordre des architectes, entreprises, locataires et leurs représentants, associations diverses et salariés.

Toutes ces exigences obligent et

engagent le Directeur Général, au travers de ses pratiques et par sa bonne conduite, à opérer et justifier ses choix en toute transparence.

Une éthique, pour quoi ?

La période de mutations profondes que vivent nos sociétés, et donc nos organismes, est le fait d'une véritable transformation technologique qui ouvre chaque citoyen à un niveau d'information, via les réseaux sociaux notamment, sans commune mesure avec ce que nous avons connu jusqu'à présent.

Ces changements à rythme soutenu et ce flot d'informations aux contenus souvent peu rigoureux, constituent la première cause de la méfiance accrue des citoyens vis-à-vis des institutions. Ainsi récemment « les Echos » publiaient une enquête indiquant que 75% des Français croient leurs élus corrompus...

Les repères de nos concitoyens sont « esquinés », le malaise est entretenu par les témoignages quotidiens de la crise environnementale, sociale et financière que nous renvoient les médias et le décalage des réponses apportées aujourd'hui ne présentent en rien l'hypothèse d'une amélioration de cette perception dans les mois et

années à venir.

Une autre des causes profondes de cette défiance résulte sans nul doute du phénomène de mondialisation qui éloigne chacun de ce qu'on imagine être le centre de décision et nourrit par conséquent tous les fantasmes quant aux intérêts obscurs qui peuvent en être les leviers. Il est ainsi intéressant de constater que cette même enquête « des Echos » indique que 81% des Français ont confiance dans les PME : cette structure de proximité, à dimension humaine, pourtant ballottée par les aléas économiques qui revendique davantage de souplesse sociale, est celle qui renvoie le plus de certitudes et d'intégrité à nos concitoyens parce qu'ils sont en capacité de lui donner un visage et une humanité.

Il s'agit là d'un atout très fort pour les Offices Publics de l'Habitat qui ont historiquement fondé leur expertise sur la proximité, mais qui fait peser sur eux une responsabilité tout aussi importante et constitue un premier argument sur la nécessité de guider l'action par l'éthique : les modèles respectés sont de moins en moins nombreux, il convient donc de les entretenir soigneusement et de le faire savoir.

Dans ce contexte, le sens, l'exemplarité,

l'éthique, cet ensemble de règles écrites ou implicites, qui régissent d'abord les relations internes, mais plus largement les échanges avec l'ensemble de ses parties prenantes revêtent un caractère fondamental à plusieurs égards.

Une éthique pour qui ?

Pour le Directeur Général lui-même mais aussi pour ses équipes. Elle donne un sens global à sa gouvernance et impacte la vie de tous les jours et tous les actes de son organisme. Elle répond à un besoin d'exemplarité qui n'est pas tant fondé sur la recherche de l'être infaillible, mais de celui qui admettra et dont on acceptera les erreurs dès lors qu'elles sont la résultante acceptable d'une prise de risque conforme aux valeurs partagées par les salariés qu'il dirige/encadre. Son exemplarité sera un point de repère pour chacun de ses collaborateurs, permettant de mieux cerner l'identité collective et d'y trouver sa place, et permettra à l'heure de choix stratégiques, de décisions sensibles, ou encore dans l'action quotidienne d'adopter la posture qui la respecte le plus fidèlement. Dès lors, il devra veiller à mettre en place des règles de fonctionnement internes, des procédures et des moyens de contrôle adaptés pour veiller à leur bonne application.

Vis à vis des produits et de ses clients, la démarche éthique crée les conditions de la confiance et de l'engagement. Elle constitue en outre à présent un véritable atout concurrentiel. Qui d'entre nous, dans le cadre de ses activités professionnelles ou personnelles, ne s'est jamais intéressé à une norme, un référentiel, une charte ou plus simplement des avis pour se rassurer quant au produit ou à l'interlocuteur avec lequel il avait à traiter ? Certes on ne sait pas toujours très clairement ce que cela recouvre, mais l'idée d'une référence collective et partagée rassure. Et puis c'est opposable et valorisant à tel point que depuis plusieurs années la palette des certifications, des engagements responsables et des labels s'est considérablement élargie et peut parfois faire craindre une banalisation de ce type de démarche. Il n'en demeure pas moins qu'il s'agit à présent d'un attendu du client, et qu'en l'absence de garantie à ce propos, ce dernier pourra se détourner du produit ou du service proposé.

Vis à vis des fournisseurs, et on pense en premier lieu à la filière bâtiment, l'éthique revêt un caractère particulier et un enjeu qui n'est plus tant concurrentiel que sécuritaire et juridique. Le déficit significatif d'activité

ces dernières années a favorisé la pratique de prix prédateurs, s'appuyant sur une restriction drastique des marges, le recours à des matériaux ou procédés douteux, mais également à une main d'œuvre peu qualifiée et peu coûteuse, taxée, nonobstant sa légalité, comme étant une forme de dumping social. L'arsenal législatif s'est durci à ce propos, mais il n'en demeure pas moins que la bonne santé, l'intelligence des relations institutionnelles avec les représentants de la filière et de leurs mandants, «l'image» renvoyée aux clients, au politique, qui voit dans l'activité bâtiment un éco système non délocalisable et par conséquent du travail pour des électeurs, est un bien extrêmement précieux et fragile. L'éthique doit sur cet aspect se fonder sur des relations mutuellement bénéfiques, réunissant un système d'organisations ayant décidé de se donner par consentement mutuel un objectif commun, des règles partagées de fonctionnement et de production.

Une éthique pour quelles valeurs ?

L'éthique n'est pas une mode. Elle est devenue un véritable outil de management de ses relations internes et externes, gage d'un état d'esprit, d'engagements fermes, à la valeur humaine d'autant plus forte que

son non-respect n'est parfois pas sans conséquence juridique. Mais sur quelles valeurs l'éthique pour le Directeur Général, stratège, manager, créateur de valeurs, gestionnaire, peut-elle reposer ? Quels sont les fils conducteurs qui peuvent donner de la cohérence à tous ces rôles à la fois complémentaires et différents ?

En premier lieu, l'ouverture, la conscience de la diversité des intérêts au sein de la société à laquelle le Directeur Général doit être attentif, et la volonté de trouver à travers l'écoute des différentes parties prenantes l'équilibre optimal dans la recherche de l'intérêt général. C'est aussi la diversité des collaborateurs qui composent l'organisme et en font la complexité et la richesse. C'est le souci de la solidarité et de la cohésion sociale à l'égard des populations. C'est l'acceptation de la contradiction, de la remise en cause parce qu'elle est finalement une nécessité à la prise de décision juste et partagée.

La loyauté, vis-à-vis des résidents, qui conduit à mettre au-dessus de tout, la recherche de l'intérêt général. Loyauté vis-à-vis de soi-même qui engage à faire des propositions impartiales résultant d'une réflexion rigoureuse. Loyauté vis-

à-vis des collectivités et interlocuteurs institutionnels qui implique de mobiliser les moyens nécessaires pour mettre en œuvre les politiques publiques ou engagements conventionnels. Cette loyauté qui éloigne la suspicion, qui suscite la bienveillance, qui, lors d'opposition, au moment de la difficulté, voire de la crise, ne remet pas en cause l'interlocuteur, mais incite à la recherche de solutions communes.

L'engagement responsable, c'est la volonté de proposer des solutions durables pour le bien immédiat de chacun, mais également avec le prisme des générations futures. C'est le témoignage d'une conscience sociétale actuelle et prospective qui n'ignore pas les conséquences de ses décisions, de son pouvoir, et n'en abuse pas.

L'esprit d'équipe enfin, quels que soient son poste, sa fonction, sa mission, c'est être convaincu que chacun a une contribution essentielle à apporter et est respectable à ce titre. Ce n'est pas la juxtaposition des compétences qui rend efficace, mais le mélange, l'interaction et les synergies qui créent la réussite.

3 - Le Directeur Général d'OPH, un gestionnaire

Le Directeur Général d'OPH doit rendre compte, aux termes de l'article R. 421-18 du CCH, de sa gestion au Conseil d'Administration et lui présenter un rapport annuel en la matière.

Ainsi au sens de la réglementation, le Directeur Général est le gestionnaire de son Office dont il est le seul responsable en fonction de délégations plus ou moins importantes accordées par le Conseil d'Administration en matière d'emprunts, de dette et de placements de trésorerie. Il assure cette gestion dans le respect des orientations votées par ce même Conseil au travers de l'exécution de budgets.

Comme tout chef d'entreprise il doit donc mettre en œuvre tous les moyens permettant à son OPH de répondre à son objet en veillant à ses grands équilibres de gestion pour qu'il reste performant et puisse se développer en répondant aux attentes de sa clientèle que sont les élus qui lui confient des projets d'aménagement urbain et les locataires qui attendent un logement et des services associés.

A ce titre le Directeur Général doit développer des compétences :

- économiques et financières,
- de contrôle interne et de gestion,
- commerciales,
- d'innovation (nouveaux produits, nouveaux services),

- de gestion patrimoniale,
- sociétales,
- en matière de reconnaissance.

Le Directeur Général optimiseur de ressources

Le rôle essentiel du Directeur Général d'OPH est d'assurer un pilotage de son organisme en veillant à mettre en place les processus et procédures nécessaires à une allocation rationnelle des ressources dont il dispose, qu'elles soient financières, matérielles ou humaines, afin de remplir les missions qui lui sont dévolues par la réglementation : construire, réhabiliter des logements locatifs destinés aux personnes à revenus modestes dont il assure la location, la gestion et l'entretien. Il construit également pour l'accession sociale à la propriété et réalise des opérations d'urbanisme et d'aménagement. Vaste programme.

Dans le respect de plafonds de ressources, il s'adresse à une large partie de la population, les classes moyennes, afin de réduire les exclusions et favoriser l'égalité des chances.

Le premier objectif est donc de produire un logement dont les coûts sont optimisés à partir de financements standardisés «PLAI/PLUS/PLS/PLI».

Avec la disparition progressive des aides de l'État et des collectivités, le

Directeur Général doit œuvrer sans cesse dans 3 directions pour maîtriser le coût logement tant au niveau des loyers que des charges tout en conservant une qualité de l'habitat intérieure et extérieure.

a) Réduire les coûts de production en développant de nouveaux procédés constructifs (industrialisation, pré conception...) ou de nouvelles méthodes de construction à l'aide d'outils numériques (BIM, impression 3D...),

b) Produire des logements dont l'étiquette énergétique est la plus faible possible en s'engageant dans des programmes de type « BEPOS », Passifs....)

c) Rechercher des ressources financières alternatives ou des montages financiers innovants.

Le deuxième objectif est d'assurer une valeur patrimoniale aux immeubles construits en consacrant les moyens nécessaires à leur entretien quotidien et à leur réhabilitation régulière notamment énergétique pour baisser les consommations d'électricité et de gaz dans une période où les prix ne cessent de monter. Ce qui permet en outre de réduire les charges locatives des résidents, de conserver une attractivité commerciale à des groupes

immobiliers plus anciens aux loyers plus faibles et de lutter contre les pertes financières liées à la vacance. Le recours aux Plans Stratégiques de patrimoine est une aide précieuse permettant d'arbitrer entre gammes de produits.

Le troisième objectif est de veiller aux grands équilibres de gestion et de prendre les décisions utiles à leur préservation. Dans ce cadre, le Directeur Général doit mettre en place des outils de reporting pour assurer un pilotage quotidien mais aussi prévisionnel afin, autant que faire se peut, de pouvoir prendre des décisions éclairées. Il doit s'intéresser à ses coûts de gestion, de structure mais également à sa capacité d'autofinancement et à son potentiel financier indispensables au développement de son organisme.

Tantôt financier pour envisager des réaménagements de dettes ou des opérations de couverture, il se mue en visionnaire pour proposer des stratégies alternatives de développement ou de regroupement d'activités afin de maîtriser les coûts, diversifier les risques et les sources de revenus :

- Vente de logements et création de services de syndic de copropriétés,
- Prestations de services,
- Filialisation d'activité

(aménagement...),

- Mutualisation des coûts via des structures ad hoc avec d'autres organismes (GIE),
- Activités nouvelles (photovoltaïque, vente de CEE, dégrèvement de TFPB...),
- Recours à des partenariats (VEFA...),
- Développement de la médiation.

Le Directeur Général créateur de valeurs

Les habitants sont au cœur de la mission des Offices Publics de l'Habitat. Leur rôle est d'améliorer en permanence leur cadre de vie et les services qu'ils leur apportent. Au-delà des actions de base qu'il faut régulièrement revisiter, accueil, traitement de la demande de logement, gestion des réclamations, fonctionnement et propreté des équipements pour répondre aux attentes toujours plus pressantes de la clientèle notamment avec l'arrivée du numérique, il est indispensable de s'interroger sur les nouveaux services à déployer pour accompagner les évolutions sociétales qui sortent parfois de notre objet social premier :

- accompagnement de nouveaux modes d'échanges, forums d'habitants, comités de résidence,
- mobilité résidentielle,
- adaptation des logements pour

favoriser le maintien à domicile des personnes âgées tout en évitant des coûts pour la collectivité qui n'aura pas à investir dans des structures ad hoc de type résidence services,

- contribution à l'autonomie des personnes en situation de handicap,
- offre de portage de repas à domicile avec le soutien ou pas d'association,
- mutualisation des espaces avec des services partagés tels que : halls d'entrée permettant d'accueillir des producteurs locaux, voiture électrique en éco partage, laves linge et sèches linge mutualisés en pieds d'immeubles dans des locaux agencés pour créer du lien social, jardins partagés...
- suivi des consommations (eau, gaz, électricité...).

Les exemples sont nombreux et chaque jour le champ du possible est revisité obligeant le Directeur Général à se réinterroger sur les orientations prises, les adaptations utiles.

Au-delà, le Directeur Général doit prendre conscience qu'en développant ces nouveaux services, il permet à son organisme de détenir des données qui sont en elles mêmes génératrices de valeur. Lorsque dans un logement connecté, vous avez la possibilité de maîtriser les données touchant la consommation des résidents qu'elle touche l'alimentation

(cuisine connectée) et les éléments de confort, vous êtes capable de les valoriser pour en faire un modèle économique à l'instar de ce qui s'est passé dans le monde de l'internet. Les grandes plateformes collaboratives comme Facebook ont inventé un modèle gratuit pour les utilisateurs reposant sur la publicité génératrice de revenus qui ont explosé, car à l'aide des cookies, les commerçants ont pu tracer les habitudes de consommation des internautes et leur proposer des produits ou services adaptés à leur mode de vie. Dans ce modèle, la valeur crée la valeur.

Le monde de l'automobile est, à cet égard, très intéressant à étudier car il est souvent précurseur des modèles de production qui seront mis en œuvre dans d'autres domaines comme la construction par exemple. Ainsi l'industrialisation des process actuels dans les métiers du bâtiment sont empruntés de ceux de ce secteur. Les réflexions du moment sur la possible mise en service de véhicules gratuits pour les conducteurs est passionnante et résulte de la volonté de certains « prédateurs » comme Apple, Google et Uber, qui sont à même de maîtriser les données utilisateurs de la voiture au travers des outils de navigation embarqués, de vendre leur modèle.

Dans ce cas, ce pourrait être la publicité des commerces à proximité de la voiture qui paieraient cette dernière ? De là à envisager la même chose dans le logement il n'y a qu'un pas.

Mais le Directeur Général d'un Office Public de l'Habitat est également un créateur de valeur ajoutée pour les territoires sur lesquels il intervient en réponse à la politique définie par le Conseil d'Administration et aux élus locaux qui le sollicitent.

Il investit dans des programmes immobiliers au travers desquels il crée ou maintient de l'emploi non délocalisable indispensable à la vie économique.

Il participe à l'aménagement du territoire, ou à sa recomposition dans les programmes de renouvellement urbain et apparaît comme un levier d'attractivité et de dynamisme pour les collectivités. Chaque année, en construisant des logements neufs et en rénovant le parc ancien, il injecte plusieurs millions d'euros dans l'économie locale qui font de lui un partenaire important des entreprises. Grâce à l'arrivée de nouveaux habitants, il permet de redynamiser l'économie locale en préservant des commerces ou en maintenant des classes ouvertes. C'est aussi un moyen d'attirer ou de retenir les jeunes ménages

et les étudiants. Le dynamisme démographique des territoires en dépend, et avec lui la possibilité de faire prospérer l'économie. Inversement, les territoires actuellement en recul démographique réinventent leurs projets urbains, avec des opportunités de restructurations profondes.

Dans certains bassins d'emplois, la production de logements sociaux permet d'assurer la fluidité du marché du travail.

En innovant dans de nouveaux procédés constructifs, le Directeur Général permet l'émergence de filières économiques ou le développement d'entreprises comme c'est le cas dans certaines régions avec le bois, ou le numérique.

En s'accaparant des sujets comme celui du logement gratuit, il apparait comme un possible sauveur d'un modèle à bout de souffle tel que peut l'être celui du logement social souvent perçu comme une éternelle dépense pour les politiques publiques alors que c'est un investissement créateur de multiples valeurs et pas seulement sociétales.

Comme dans toutes choses, les bonnes mesures dépendent de la 'bonne' posture (en se gardant d'une approche dogmatique) : il faut déjà prendre la « mesure » des phénomènes eu égard au changement de paradigme que nous

vivons. Dans un monde très incertain comme le nôtre, il ne s'agit plus vraiment de chercher à améliorer l'existant. **Il faut plutôt ouvrir les possibles !** Pour cela, le Directeur Général doit retrouver sa capacité à penser l'inconnu en s'extrayant tant que faire se peut d'une logique de « monde clos », avec le présupposé que les solutions sont déjà là en se laissant enfermer, alors qu'il peut toujours penser à des alternatives. Comme le rappelle Olivia Verger-Lisicki : « l'avenir de l'innovation passe par le travail sur des sujets, objets, « en beta permanente ». Une ouverture qui peut dynamiser l'innovation en donnant envie de la faire ! C'est important aussi de désirer l'innovation !



4 - Le Directeur Général d'OPH, un manager

La création de/des valeurs qu'elles soient économiques, sociales, sociétales, environnementales ou financières, ne peut se réaliser qu'en mobilisant une valeur essentielle : la valeur humaine, celle qui permet à une structure de se transcender et de se différencier dans un environnement en perpétuelle évolution où les attentes sont chaque jour renouvelées. Elle exige par conséquent du Directeur Général d'un Office Public de l'Habitat de porter des principes managériaux cohérents, lisibles et partagés qui seront à même de permettre à sa communauté de se réaliser, de dépasser les doutes qui invariablement feront obstacle au changement.

Aussi loin que l'on remonte dans l'histoire des organisations, la composante humaine a été le rouage essentiel de leur fonctionnement. Qu'elle soit qualifiée par certains de Ressources Humaines, par d'autres de Capital Humain voire de Patrimoine Humain, il n'en demeure pas moins que ses savoirs, savoirs être et savoirs faire sont des facteurs clefs à la bonne réalisation de l'objet social de l'entité.

Ainsi l'agilité managériale du Directeur Général réside dans sa capacité à adapter sans cesse son organisation,

à mobiliser ses équipes dans un environnement législatif, réglementaire et concurrentiel incertain pour maintenir voire renouveler sa compétitivité.

Chaque jour, les OPH doivent démontrer leur utilité sociale aux gouvernants, satisfaire des exigences de transparence, répondre à des sollicitations toujours plus fortes d'une clientèle en quête perpétuelle de reconnaissance et d'un service de qualité (chaque client est unique et souhaite être traité avec le plus de considération et d'égard possible). Le Directeur Général doit donc s'investir plus que jamais dans la gestion de son personnel afin de cultiver la richesse humaine car la valeur d'une organisation repose avant tout sur la valeur des personnes qui la composent.

Le Challenge est important et peut se décliner selon 3 axes :

Adopter une culture client.

A la tête, depuis 2007, d'un Établissement Public et Commercial hérité d'anciens Établissements Publics et Administratifs à la culture, bien française, très bureaucratique, dans lequel il ne peut déléguer ses pouvoirs mais seulement sa signature, le Directeur Général doit impérativement

accompagner le changement vers cette culture client tant attendue par nos parties prenantes qu'elles soient élus, demandeurs de logement ou locataires.

Longtemps nos organismes n'ont pas été confrontés à la concurrence et/ou l'ont ignoré. Ne « faisons nous pas l'honneur » à un demandeur de lui proposer un logement, souvent à l'aide d'un signalement, les listes d'attentes étant longues et les critères d'attribution peu formalisés ? Ne « faisons nous pas un cadeau » à une collectivité en l'accompagnant dans son projet de logements en contrepartie de belles aides financières ?

Il y quelques années la qualité de service était balbutiante, limitée à quelques engagements souvent normatifs. Les téléphones portables ne lisaient pas les mails, les réseaux sociaux étaient réservés à de jeunes initiés et la qualité des webgraphistes suffisait à fabriquer la réputation d'un organisme sur internet.

Il en est tout autrement aujourd'hui.

Même en territoires tendus, les locataires n'hésitent plus à exiger des logements refaits à neuf avec des services de qualité en faisant jouer

la concurrence de nouveaux acteurs ubérisés tels airbnb. Les élus se lancent dans les appels à projets pour optimiser les charges foncières et obtenir le maximum de droits à attribution de logements contraints par des budgets limités.

La crise économique et les premiers pas du numérique ont également fait évoluer significativement les choses. La société de production a commencé son déclin au profit de celle de la satisfaction. Les premiers smartphones ont initié l'ère d'un partage totale et immédiat d'une information parfois impulsive, sans recul, ni critique. L'internet 2.0 a ouvert la voie d'un service qui ne connaît pas l'ARTT et dont les seules limites sont celles de l'imagination. Un service qui s'ouvre au « big data », à l'intelligence artificielle et dont le potentiel va sans doute bien au-delà de ce que nous concevons aujourd'hui.

Terminées les longues files d'attente et les réponses du type : «on reprendra contact avec vous sous 1 mois», «l'intervention technique est à votre charge», «envoyez-nous un courrier pour formaliser votre demande» etc... Le client est le roi et les services doivent s'organiser autour et pour lui. Il ne

vient plus à nous, nous devons aller au-devant de lui et de ses attentes.

Ils enjoignent le Directeur Général à se muer en véritable leader, charismatique qui rassure et fait du changement un levier de réussite, d'opportunités nouvelles.

Nos équipes doivent adopter des stratégies commerciales pour aller quérir la clientèle, la fidéliser. Les prospecteurs fonciers doivent jouer d'arguments de séduction pour capter des terrains et «imposer» des locataires sociaux dans des communes qui en ont peur...

Nos lieux d'accueil doivent être repensés pour recevoir dans les meilleures conditions nos clients. Les discours de nos hôtes et hôtesses doivent être retravaillés.

Y compris en interne le changement est en mouvement.

Les salariés, notamment les plus jeunes, veulent plus de considération, disposer de services nouveaux de type crèche d'entreprise ou conciergerie, être acteurs de la gestion administrative de leurs dossiers (congrés, frais de déplacement), trouver des réseaux sociaux d'entreprise pour créer leurs propres communautés de travail. Les

services Communication et du Personnel (terme volontairement neutre) ont du travail et sont attendus d'autant que de plus en plus d'individus optent non plus pour un contrat de salarié mais pour une relation d'entrepreneuriat dans laquelle l'entreprise lui achète une/des prestations pour une mission/un projet donné.

Il s'agit pour le Directeur Général «d'upgrader les logiciels humains», mais la tâche est autrement plus complexe que celle d'une migration informatique ! Il lui faut faire basculer une culture confortablement installée dans sa bureaucratie, protégée par ses procédures et ses certifications à l'heure du tout « tout de suite », de l'e-réputation, des avis et partages des 30 millions d'utilisateurs de Facebook qui veulent une réponse... en 10mn.

Le Directeur Général se transforme petit à petit en super VRP : communicant et séduisant, assembleur de talents.

Mobiliser et fédérer autour d'un projet

Dans une culture plus ancienne, le pouvoir détenait le savoir. Seuls quelques initiés proches du décideur disposaient des informations nécessaires à la conduite des projets. Le téléphone portable n'était acquis

qu'aux castes du haut de la pyramide. L'accès internet était réservé aux cadres qui avaient le droit de surfer. Le «petit personnel» devait se consacrer aux menus travaux qui meublaient son quotidien. Telle une organisation Taylorienne chacun à sa place pour faire ce pour quoi il avait été embauché. Combien ont entendu « on a toujours fait comme ça », réponse standard d'un individu déresponsabilisé, cantonné dans des tâches d'exécution parcellisées qui ne devaient pas poser des questions, le chef ayant pensé pour lui.

Avec l'avènement d'internet et des matériels de mobilité les choses ont changé. Il n'y a pas de SAS hermétique entre le monde de l'entreprise et l'univers personnel. Chacun depuis son smartphone personnel dernier cri peut accéder, en tout lieu et à tout moment, à ce qui se passe dans le monde. Ce n'est plus l'employeur qui fait l'honneur de remettre un outil de mobilité à son salarié, mais de plus en plus le salarié qui accepte d'intégrer les logiciels d'entreprise sur son propre mobile. Les règlements intérieurs et les chartes informatiques ont dû évoluer.

Dans ce monde sans « frontières », les salariés ne sont plus en quête d'information mais de sens et de règles. Ils souhaitent adhérer à des valeurs et

participer à des projets qu'ils veulent s'approprier et défendre. Ils attendent de comprendre où ils doivent aller, car ils sauront y aller eux-mêmes, même sans assistance.

Donner du sens c'est donner une signification à ce qui est vécu et une direction pour que chacun se sente acteur des événements à vivre. Pour avancer au-delà de ces événements qui brouillent les repères, le sens donné à l'action est l'occasion de faire prendre de la hauteur au collectif par une analyse de la situation au-delà de la zone d'incertitude qu'elle suscite.

Cela suppose une capacité à influencer et fédérer le groupe par la communication d'un discours simple et vrai, suggérant un rôle et une motivation pour chacun. Cela signifie rendre compatible des lectures ou des intérêts parfois divergents en cultivant les synergies autour de la finalité à atteindre, celle de la satisfaction du client dans sa diversité, dans son originalité. Ce management appelle à l'agilité, soit l'aptitude à s'adapter à des exigences multiples et contradictoires dans un environnement instable, à conjuguer vision du long terme avec l'atteinte d'objectifs immédiats, à n'être en aucun cas dogmatique mais à

privilégier le pragmatisme et la culture du résultat éthique et responsable.

La communauté à emmener dépasse à présent les frontières de l'entreprise pour s'installer sur tout le périmètre du projet de vie du résident client.

Fixer des règles, c'est avant tout permettre à des individus et des communautés de travail de bien vivre ensemble. C'est préciser ce qui peut être fait et ce qui ne peut l'être en référence aux contraintes normatives extérieures diverses et variées.

Le Directeur Général est mobilisateur et fédérateur.

Faire émerger la valeur humaine, celle qui ose et qui permet la création de valeurs.

Dans une société en crise où règne la loi du tout «tout de suite», sous peine de prendre le risque de disparaître, le Directeur Général doit créer les conditions d'une organisation qui puisse réagir rapidement et efficacement aux sollicitations extérieures. **Son ambition n'est plus seulement de mettre en musique des savoirs, savoir faire et savoir être mais bien de développer le savoir agir et le savoir réagir.**

Il doit s'interroger sur la manière de travailler la confiance et l'allègement du nombre de procédures de contrôle pour faire émerger une régulation au plus proche du terrain avec le développement d'un management responsable et participatif. Il doit s'obliger à déléguer, lui le seul juridiquement responsable, ce qui est de fait une posture particulièrement audacieuse. Et c'est finalement cette audace qui constitue l'atout le plus précieux de son management, car les périodes de crise et de bouleversements sont celles qui sont les plus propices à la conduite du changement, à condition qu'elles reposent sur un véritable changement.

Il peut dans ce cadre, s'intéresser à de nouveaux concepts d'entreprise agile voire libérée donnant plus d'autonomie et de responsabilité aux salariés ne revisitant peut être qu'à cette occasion d'autres concepts plus anciens faisant références aux équipes autonomes, de pyramide inversée, ou autre cercle de qualité dans lesquels les salariés peuvent proposer les ajustements nécessaires à la satisfaction du client. Peu importe, l'essentiel est de créer la dynamique d'une agilité à l'échelle de l'entreprise permettant de maintenir sa réactivité et son adaptation aux attentes

extérieures.

Le Directeur Général ne peut plus rester seul maître à bord car il ne le peut plus compte tenu du flot d'informations qui l'assaille. Le lâcher prise est la condition de sa réussite. Il doit devenir « super coach » qui distille auprès de chacun l'intelligence d'un fonctionnement agile parce que non prescrit, empreint de valeurs comme la réactivité, la responsabilité, le discernement et l'éthique face aux situations imprévues.

Il doit de plus en plus se reposer sur ses collaborateurs en leur permettant de résoudre la complexité de détail car ils détiennent la compétence opérationnelle et la motivation rationnelle. Il doit leur donner la parole sur leur activité et remettre au cœur du débat les solutions qu'ils inventent. Il assure le pilotage.

Dans cette organisation la question n'est certainement pas de savoir jusqu'à quel niveau d'aplatissement de la hiérarchie on doit parvenir car in fine le management de proximité devient une ressource à la disposition des salariés pour faciliter, accompagner et fluidifier la prise de décision et la conduite des projets.

Il est là pour porter l'innovation,

stimuler la réflexion, celle qui aboutira à l'émergence de nouveaux produits, nouveaux services, nouveaux champs du possible qui permettront de créer de la valeur au-delà de nos espérances en défendant nos propres valeurs celles qui nous portent depuis la loi Siegfried.

Il peut oser l'intégration de ses parties prenantes à son organisation, tester les «clubs utilisateurs» pour impliquer collaborateurs et résidents à la conception des services d'aujourd'hui et de demain, ouvrir sa recherche de nouveaux procédés au monde universitaire, aux filières techniques... Les possibilités sont vastes.

Il s'ouvre à de nouvelles expertises notamment dédiées à l'étude des attentes clients pour asseoir ses choix, à l'exploitation des données qu'il constatait jusqu'à présent pour corriger son action afin de prédire demain les comportements et anticiper les attentes.

Cette audace citoyenne, sociale, technique, technologique qui mise sur le partage de sa responsabilité, sur une meilleure exploitation de l'intelligence collective trouve son socle sur la construction d'une relation de confiance entre ses équipes et lui-même.

Mais il n'y a pas de confiance, il n'y a que des preuves de confiance. C'est par conséquent un travail quotidien de tolérance, d'empathie, de bienveillance, de reconnaissance du droit à l'erreur qui est l'enjeu fondamental de cette posture managériale indispensable à la conduite du véritable changement et à la réussite de demain.

Le DG mobilisateur de valeurs, fédérateur au sens de sa responsabilité sociale n'est-il pas le créateur de valeurs, indispensable à la survie de notre modèle ? N'est il pas celui qui est capable d'insuffler le vent de la performance et de l'innovation, celles-là même qui nous permettront, peut-être, demain, de proposer un modèle économique ubérisé où le logement ne «coûterait» plus et pourrait être offert gratuitement en échange de données valorisées ou de services vendus à la carte.

Le «googlehabitat» n'est-il pas notre avenir ?

