

Ouverture du Congrès

Christophe BOUSCAUD,

Président de la Fédération

Mot de bienvenue

Christophe BERION,

Président de l'association régionale Bourgogne – Franche Comté –
Auvergne – Rhône Alpes , et du comité d'organisation du congrès

Assemblée Générale ordinaire

Assemblée Générale ordinaire

Rapport moral et d'activité

Jean-Luc TRIOLLET

Assemblée Générale ordinaire

Rapport financier

Christophe BERION, Trésorier

Assemblée Générale ordinaire

Vote du budget et de la cotisation 2021

Assemblée Générale extraordinaire

Assemblée Générale extraordinaire

Modification des statuts pour la prolongation d'une
année du mandat des membres du Comité Directeur
en lien avec la prolongation d'une année des mandats
de la FOPH

Pause

Questions d'actualité et débat

Déjeuner

Thème 1 : Bailleur acteur/responsable

Introduction

Présentation de la 1^{ère} partie du questionnaire

Eric GIMER, Directeur général Habitat 76

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DU SONDAGE

Thème 1 : Bailleur acteur/responsable

Comment exercer différemment le modèle de l'habitat social public ? Quelles sont les conséquences de l'épidémie de Covid sur les pratiques managériales et notamment le temps de travail ?

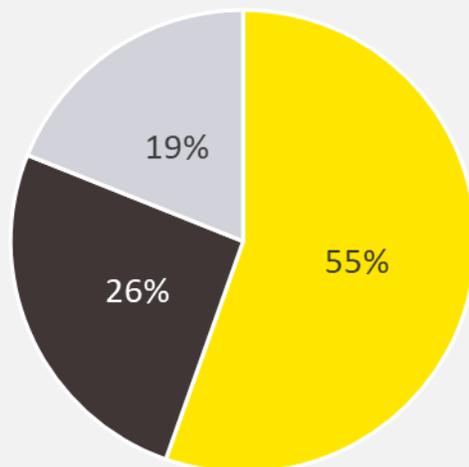
Thème 2 : Bailleur du 21^{ème} siècle

Quel futur modèle de l'habitat social public

Thème 1 : Bailleur acteur / responsable

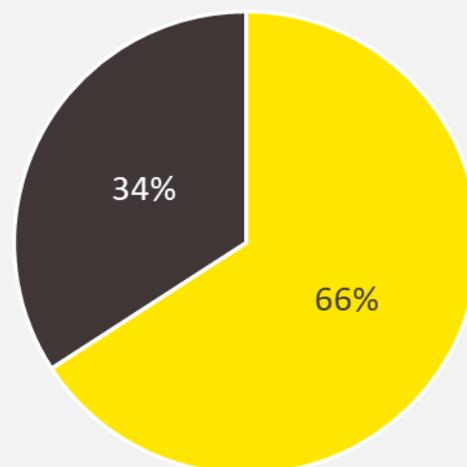
Partie 1 : le télétravail et ses conséquences

1. Avez-vous un accord de télétravail ou une charte ?



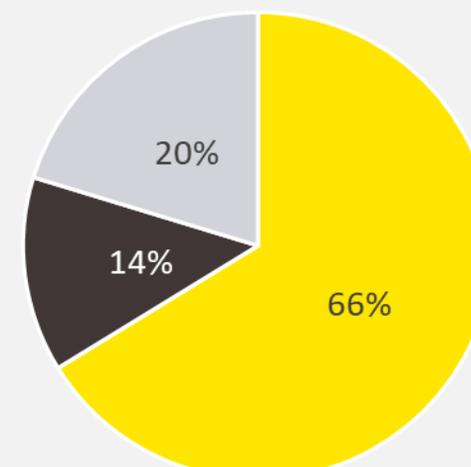
■ Oui ■ Non ■ Sans réponse

1bis. Si oui, l'accord a-t-il été signé avant ou après la crise sanitaire ?



■ Après ■ Avant

2. Cet accord a-t-il fait l'objet d'une discussion avec les partenaires sociaux ?

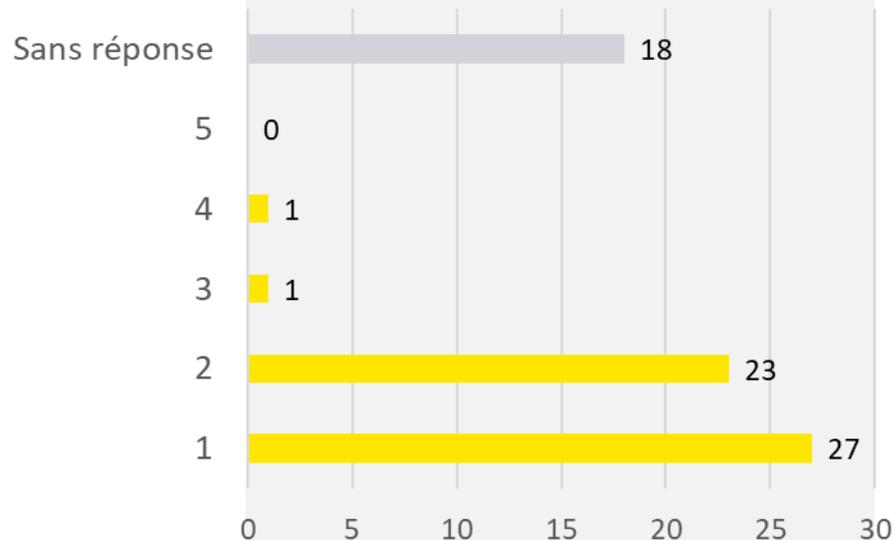


■ Oui ■ Non ■ Sans réponse

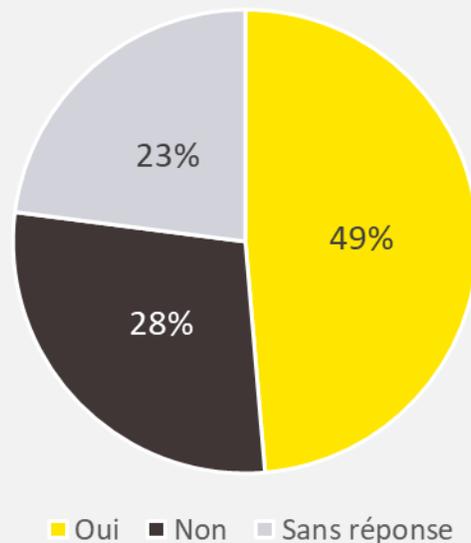
Thème 1 : Bailleur acteur / responsable

Partie 1 : le télétravail et ses conséquences

3. Quel est le nombre moyen de jours télétravaillés par collaborateurs au sein de votre office ?



4. Y a-t-il une différence entre salariés sur le nombre de jours télétravaillés ?



5. Quelles sont les nouvelles pratiques managériales induites/mises en place avec le télétravail ?



Meilleure anticipation



Développement de l'utilisation des canaux digitaux (Teams, WhatsApp, et Visio conférences)



Développement du management à distance à la confiance



Augmentation du nombre de reporting et de leur fréquence

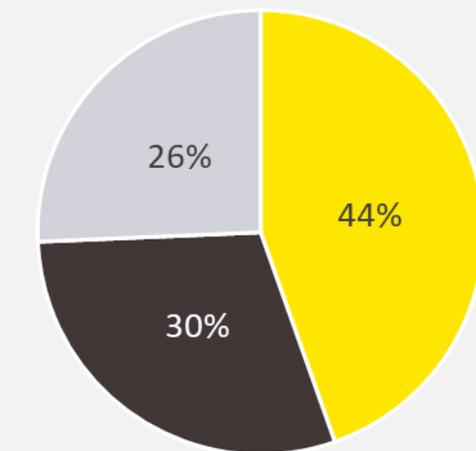


Evaluation plus régulière et mise en place d'objectifs pour sensibiliser les agents

Thème 1 : Bailleur acteur / responsable

Partie 1 : le télétravail et ses conséquences

6. Le recours au télétravail a-t-il favorisé la dématérialisation des processus ou la dématérialisation était-elle déjà bien engagée ?



■ Dématérialisation déjà engagée
■ Dématérialisation favorisée par le télétravail
■ Sans réponse

7. Quel rôle a joué le management dans l'accompagnement au télétravail des collaborateurs (mix présentiel/télétravail) ?



Décideurs de l'éligibilité du télétravail pour chaque agent

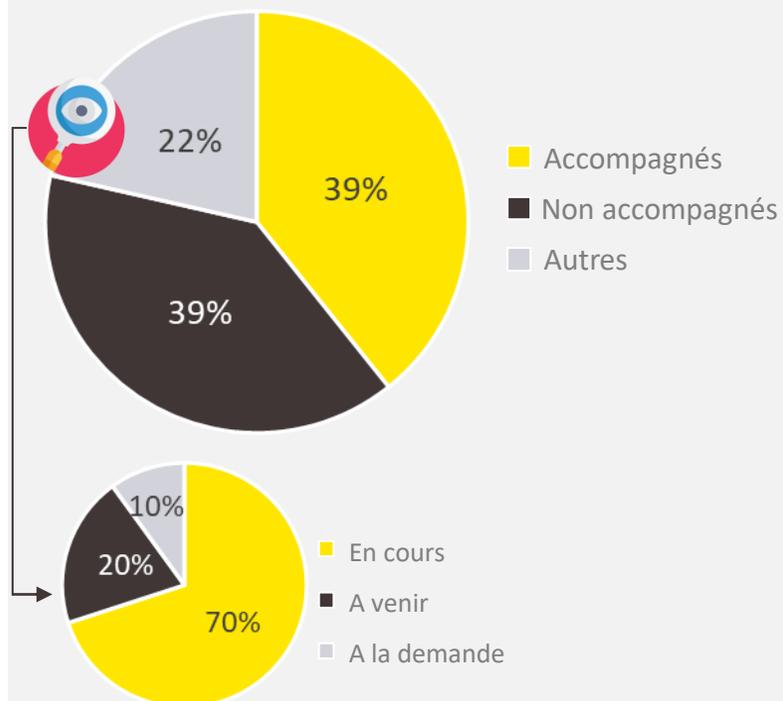


Temps d'échange supplémentaire pour éviter l'isolement des agents et rassurer ces derniers



Mise à disposition du matériel et plus grande disponibilité

8. Les managers de proximité ont-ils été accompagnés / formés pour gérer ce nouveau mode de fonctionnement hybride ?



Thème 1 : Bailleur acteur / responsable

Partie 1 : le télétravail et ses conséquences

9. Avec le recul, quelles sont selon-vous les principales difficultés rencontrées par le management dans ce nouveau mode hybride de travail ?

- ▶ **Gestion des situations de crises**
- ▶ **Perte de convivialité**
- ▶ **Contrôle des tâches : surcharge managériale**
- ▶ **Isolement des salariés**
- ▶ **Anticipation renforcée et encore plus en amont**
- ▶ **Apprentissage et intégration des nouveaux salariés**
- ▶ **Manque d'esprit d'équipe et de disponibilité**

10. Quelles sont les actions mises en œuvre pour prendre en compte ce nouveau mode de management hybride ?

- ▶ **Appui RH renforcé**
- ▶ **Formation du management**
- ▶ **Développement d'outils collaboratifs et du parc informatique pour qu'il soit adapté**
- ▶ **Rédaction d'accord de télétravail**
- ▶ **Mise en place de bilans individuels pour les salariés**

Thème 1 : Bailleur acteur / responsable

Partie 2 : la crise sanitaire et ses conséquences

11. Quels sont les changements majeurs que la crise sanitaire a opérés et/ou va produire dans la gestion de la proximité

- ▶ Déploiement du digital (dématérialisation, distanciel, ...)
- ▶ Moins d'ouverture sur le public
- ▶ Accueil sur rendez-vous en agence (sans rendez-vous auparavant)

12. Qu'est-ce que la Covid a changé durablement dans le rapport au logement et aux services attendus par les locataires ?

- ▶ Souhait d'avoir un extérieur (balcon, jardin)
- ▶ Souhait d'avoir une meilleure isolation phonique entre les logements pour améliorer la cohabitation puisque plus de monde se retrouve chez soi
- ▶ Augmentation des exigences quant à la réactivité de la relation client
- ▶ Augmentation générale de l'exigence sur les services et prestations proposées

13. Envisagez-vous de prendre en compte le télétravail des locataires ? Si oui, comment ? Espaces de coworking ? Equipements des foyers ? etc...

- ▶ Création d'un espace de coworking à l'étude
- ▶ Réflexion pas forcément engagée (nombreuses réponses)
- ▶ « Clientèle » pas forcément éligible ou demandeur de cette prestation (le locataire n'est pas actif)
- ▶ La question d'une pièce en plus dans les logements est étudiée

Thème 1 : Bailleur acteur/responsable

Introduction

Benchmark EY : Retex des impacts de la crise Covid sur modes de travail et le management

Arnaud LIZE, Directeur Associé Secteur Public d'EY Consulting

Adapter l'organisation et les modes de travail post-crise de la Covid-19

1

Etat des lieux des impacts et des bonnes pratiques mises en place par les organisations privées et publiques lors de la crise Covid

1. Forte réactivité des organisations benchmarkées au pic de la crise
2. 5 enseignements à tirer de la gestion du pic de la crise
3. Focus sur les impacts pour les organisations publiques

2

Quel monde demain ? 4 axes prioritaires identifiés

1. Préambule
2. Management
3. Efficacité individuelle et collective
4. RH
5. Environnement de travail (physique et numérique)

1.1 – Neuf organisations benchmarkées se sont démarquées, pour leurs bonnes pratiques mises en place et leur réactivité face à la crise

 <p>L'internationale</p> <p>Ouverture d'une cellule de crise internationale (incl. des responsables locaux) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Définition de guidelines communes à adapter et déployer localement ▶ Echanges de bonnes pratiques ▶ Réunions quotidiennes avec ODJ et reportings systématiques 	 <p>La préparée</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Expérimentation télétravail déjà déployée sur différentes lignes de métier ▶ Ouverture des accès aux applications métiers à distance 	 <p>La réactive</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Déclenchement anticipé du PCA ▶ Déploiement de nouveaux canaux de communication et dématérialisation des processus client (e-signature)
 <p>L'expérimentatrice</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Expérimentation télétravail déjà déployée sur différentes lignes de métier ▶ Programme d'accompagnement sur mesure des managers dans l'évolution de leurs pratiques managériales 	 <p>L'innovante</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Expérimentation télétravail déjà déployée ▶ Programme « 1 agent, 1 portable » ▶ Programme « Performance par la confiance » pour responsabiliser les agents et faire des managers des facilitateurs 	 <p>La convertie</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Mise en place d'un programme « Great place to work » dans le cadre du plan de transformation Trésor 2020 (mise en place du travail flexible, réinvention des espaces de travail, etc.)
 <p>La fluide</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Approche clientéliste des filiales : le siège doit fournir des outils aux filiales et les soutenir ▶ Formation des managers sur le management et le leadership pour responsabiliser et piloter par la performance 	 <p>La facilitatrice</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Réflexion sur la tenue des réunions : réduction de la durée, passage d'une journée complète à 2 x 2 h du CODIR, développement des réunions à distance pour limiter les déplacements, etc. ▶ Développement du e-learning 	 <p>L'hybride</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Réorientation de l'organisation vers un fonctionnement hybride entre le terrain et le digital ▶ Responsabilisation des magasins sur certaines missions SI à faible valeur ajoutée pour redonner de l'autonomie au réseau

1.2 – 5 enseignements sont à tirer de la gestion du pic de la crise



La crise a été un **catalyseur dans l'adoption de modes de travail agile** et les entreprises qui avaient déjà des processus rodés ont pu réagir rapidement :

- Les expérimentations télétravail déjà mises en place en période « normale » à la Société Générale, chez EDF et Pôle emploi ont pu être généralisées à grande échelle et les premiers retours d'expérience sont très positifs (chez EDF, satisfaction de 70% des télétravailleurs, réduction de l'absentéisme de 17%)
- Les PCA ont pu être déclinés pour organiser rapidement des cellules de crise chez AXA



Le renforcement du **management de proximité** et la **communication interne** ont été des éléments clés pour maintenir l'engagement des équipes :

- Communication fréquente et points d'information interactifs de la part du Top Management chez Pernod Ricard (1 à 2 fois par semaine)
- Guide de recommandations sur la pratique du télétravail chez Pôle emploi



Les **équipements nomades** et les **outils de collaboration** ont été très demandés par les salariés bien qu'ils aient dû s'accompagner de nouvelles bonnes pratiques, notamment dans l'organisation des réunions :

- Les entreprises ont souvent dû déployer en urgence des équipements auprès de leurs salariés, autoriser l'accès à distance aux applications métiers (Société Générale) et ont encouragé la dématérialisation des processus (e-signature chez AXA et EDF)
- Teams, Skype, Zoom et WhatsApp sont parmi les outils collaboratifs les plus cités ainsi que les webinars et e-learning (Société Générale, Pernod Ricard, EDF),
- Le partage de bonnes pratiques sur la conduite de réunion (Ordre du jour clair, Nombre de participants limités, « Gardien du temps », etc.) a été fréquent (Pernod Ricard, EDF)



Le **maintien du lien** et le « **Care** » ont été au cœur des entreprises et ont permis d'anticiper la sortie de crise et les nouvelles attentes des salariés :

- Mise en place de cellules pour permettre aux salariés en télétravail de s'exprimer et d'être écoutés (Société Générale)
- Sondages récurrents (mensuels) pour prendre le pouls du groupe (Société Générale, EDF, Pôle emploi)



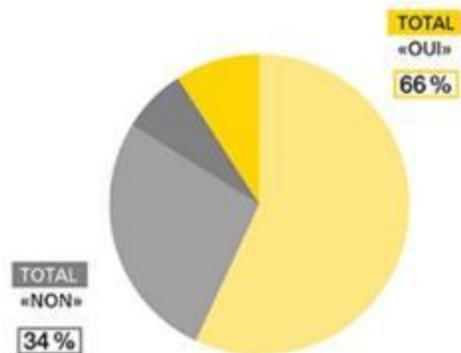
Les premiers éléments de retours d'expérience indiquent une **accélération des évolutions en cours** sur la transformation des organisations, tant en **anticipation** d'une nouvelle crise qu'en prise en compte des **nouvelles attentes du personnel**

1.3 – La crise a été un révélateur de transformations d'ampleur à mener pour les organisations publiques

- Un sondage mené en Juin 2020 par EY, Acteurs Publics et l'IFOP, montre que les français considèrent que les organisations publiques ont plutôt bien tenu pendant la crise Covid-19. Néanmoins, celle-ci a montré de vrais leviers de transformation à actionner

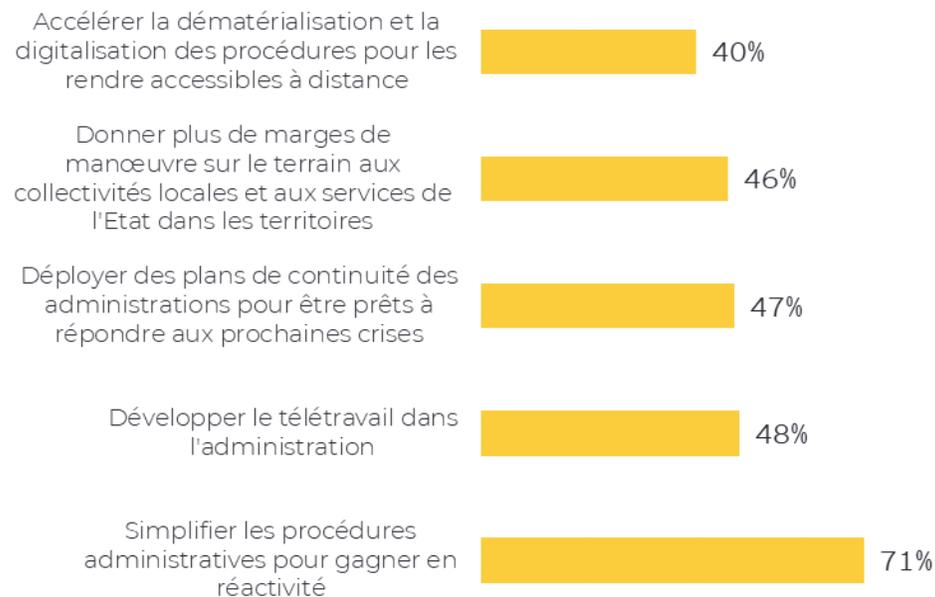
Pour une majorité de Français, bien que les organisations publiques aient bien tenu pendant la crise, elles doivent se transformer

- Selon vous, les organisations publiques en général (hors décisionnaires politiques) ont-elles réussi à garantir la continuité du service durant la crise sanitaire ?



Oui, tout à fait | 9%
Oui, plutôt | 57%
Non pas du tout | 7%
Non plutôt pas | 27%

- Selon vous, parmi les suivants, quels enseignements doit-on tirer de la crise sur le fonctionnement des administrations ? (plusieurs réponses possibles)



Préconisations EY : 5 axes de transformation publiques



1. Engager un plan massif de simplification et de digitalisation des procédures



2. Repenser la place des territoires dans l'écosystème administratif



3. Transformer le mode de production des services publics



4. Réorienter les actions des administrations en priorité sur la relance



5. Renforcer la résilience et la souveraineté économique de la France

Adapter l'organisation et les modes de travail post-crise de la Covid-19

1

Etat des lieux des impacts et des bonnes pratiques mises en place par les organisations privées et publiques lors de la crise Covid

1. Forte réactivité des organisations benchmarkées au pic de la crise
2. 5 enseignements à tirer de la gestion du pic de la crise
3. Focus sur les impacts pour les organisations publiques

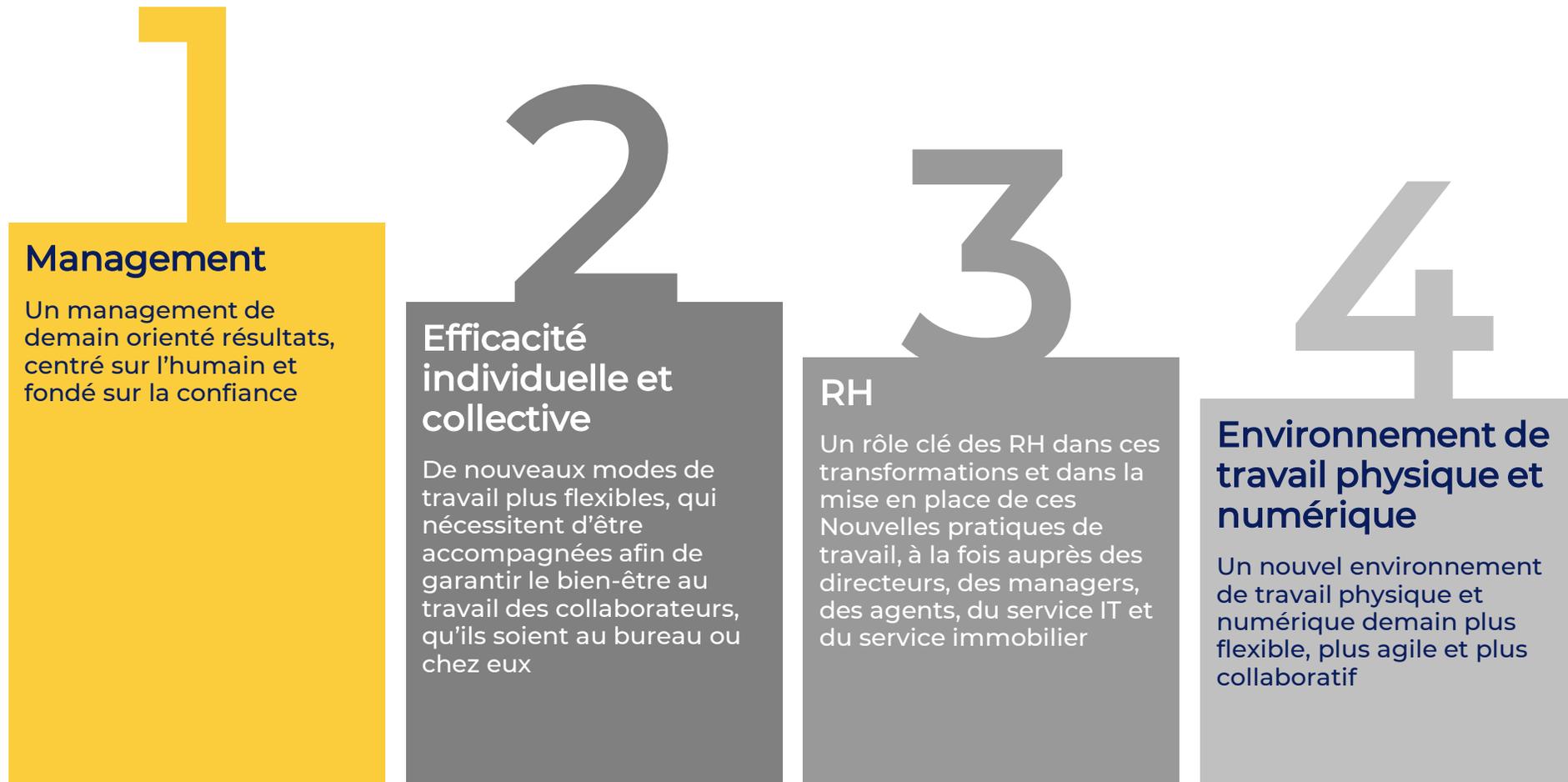
2

Quel monde demain ? 4 axes prioritaires identifiés

1. Préambule
2. Management
3. Efficacité individuelle et collective
4. RH
5. Environnement de travail (physique et numérique)

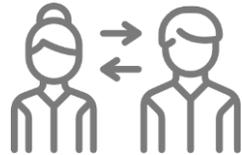
2.1 – Préambule : Intégrer un monde de crise dans le « nouvel état normal » de fonctionnement des organisations

- ▶ Le « monde de demain » devra intégrer des transformations profondes qui se sont révélées pendant la crise Covid-19 et qui impacteront les organisations sur le long terme. Ces transformations sont de 4 ordres :



2.2 – Le management de demain : un management davantage « orienté résultats » et fondé sur la confiance

Le management de demain...



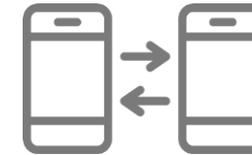
Un management qui développe la **confiance** et l'**autonomie** de ses équipes



Un management qui donne de la **visibilité** et est **transparent**



Un management qui équilibre le **distanciel** et le **présentiel**



Un management qui renforce sa **disponibilité** et sa **réactivité**



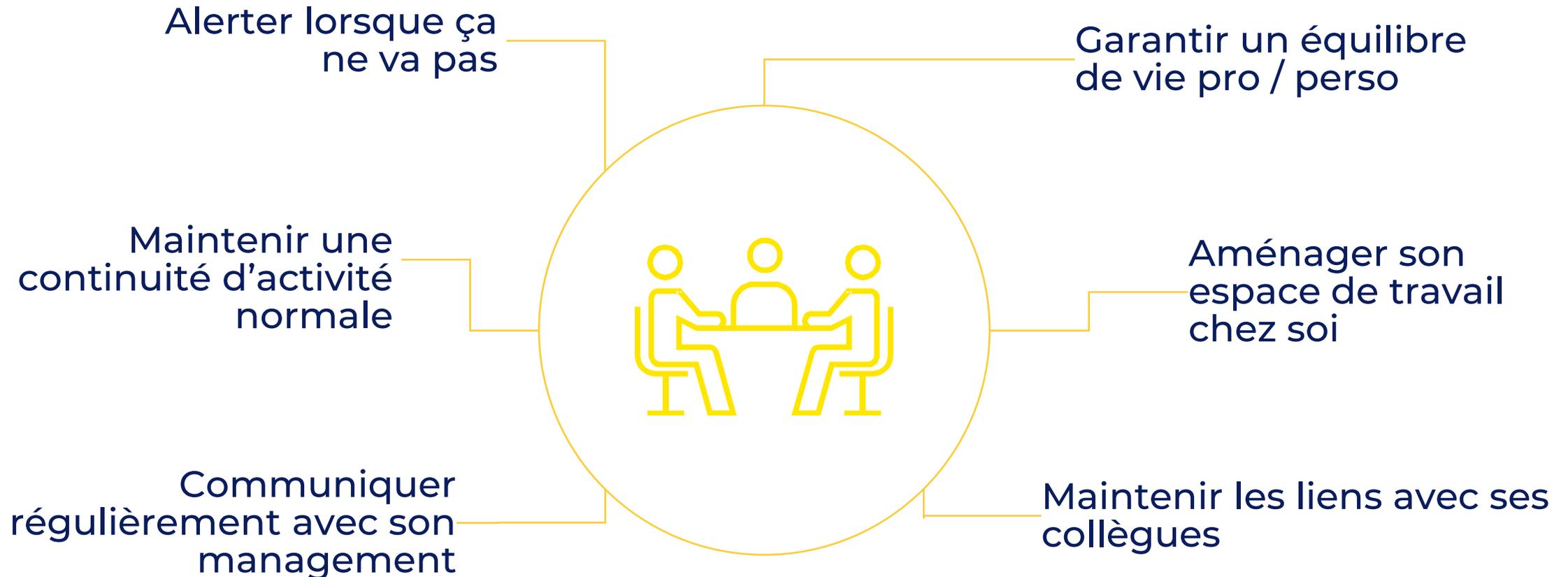
Un management par les **résultats**, qui donne des objectifs clairs et contrôle leur atteinte



Un management qui crée des **rituels** et favorise la **cohésion d'équipe**

2.3 – Des modes de travail plus flexibles, qui demandent de nouvelles habitudes pour les collaborateurs

- ▶ Après le pic de la crise, les collaborateurs ont sollicité davantage de flexibilité au travail et le recours plus généralisé au télétravail, après l'avoir expérimenté
- ▶ Il est indéniable que ce nouveau mode de travail se poursuivra dans le « monde d'après », mais pour cela, il doit être accompagné de bonnes pratiques et de règles claires pour les collaborateurs :



2.4 – Les RH ont vocation à endosser un rôle clé d’accompagnement de l’organisation dans ces transformations

- ▶ Au sortir du pic de la crise, les RH publics réallouent leurs priorités au regard de ce « nouvel état normal » qui prend en compte les nouvelles modalités de travail et est agile face aux crises à venir :

Nouvel état normal

- 1 Mettre en place de nouveaux modes et conditions de travail flexibles, agiles, qui s’adaptent aux métiers**
 - Construire une nouvelle approche du travail, équilibrée entre télétravail et travail sur site
 - Adapter les espaces de travail et la politique immobilière en conséquence
- 2 Garantir le bien-être au travail, ou que l’on soit**
 - Accompagner le bien-être au travail et mettre en place des actions favorisant la qualité de vie au travail et chez soi
- 3 Développer de nouveaux modes de formation**
 - Refondre les programmes de formation, en intégrant le e-learning à grande échelle
 - Accompagner les managers et agents pour qu’ils soient acteurs de leur formation
 - Développer des programmes spécifiques pour accompagner les nouveaux modes de travail
- 4 Investir dans la GPEC**
 - Développer les compétences des collaborateurs (ex : numérique...)
 - Tirer les enseignements de la crise pour anticiper les évolutions des métiers et des besoins en compétences pour demain (GPEC)
- 5 Accompagner spécifiquement les managers dans les transformations**
 - Favoriser la montée en compétences des managers et les accompagner sur le « management à distance »
- 6 Miser sur la raison d’être et la culture du service public**
 - Aligner la raisons d’être, la vision et les valeurs pour ressouder la culture de l’organisation et l’esprit d’équipe
- 7 Accompagner les services IT pour accélérer la transformation numérique**
 - Favoriser l’appropriation par tous du progrès numérique et du déploiement des nouveaux outils collaboratifs
 - Acculturer les équipes aux valeurs des organisations agiles
- 8 Travailler avec les partenaires sociaux sur le « monde de demain »**
 - Impliquer les partenaires sociaux dans la réflexion sur « le monde du travail et l’organisation de demain »

2.5 – L’environnement de travail de demain : un modèle flexible, agile, favorisant la collaboration et le travail en équipe

- ▶ Les nouveaux modes de travail du « monde d’après », s’appuieront ainsi sur un environnement de travail physique et numérique plus agile, plus flexible et favorisant la collaboration et le travail en équipe :



Environnement de travail physique

- ▶ Une surface immobilière professionnelle réduite, privilégiant la multiplication et la diversification des bureaux, plutôt qu’un modèle concentré
- ▶ Une diminution des bureaux individuels pour le déploiement d’un modèle de bureaux partagés, dans lesquels le salarié ne vient pas tous les jours
- ▶ Une multiplication des salles de réunion sur site et équipés de systèmes numériques de visio-conférence et d’outils collaboratifs, favorisant le travail en équipe
- ▶ Des bureaux vitrines de la culture de l’organisation, outil d’attractivité pour les futurs recrutements



Environnement de travail numérique

- ▶ Une imbrication entre l’environnement de travail physique et numérique, qui permet de travailler en équipe à tout moment et où que soient les collaborateurs
- ▶ Des outils et équipements numériques mis à la disposition des collaborateurs pour maintenir l’activité courante normale et conduire leurs projets depuis chez eux (outils collaboratifs, smartphones, casques audio, ordinateurs mobiles, VPN...)
- ▶ De nouveaux outils numériques mis à la disposition des managers pour les aider à manager à distance et clarifier les métriques de performance au regard des nouveaux modes de travail (tableaux de bord numériques...)

Thème 1 : Bailleur acteur/responsable

Intervention et débat
avec
Julia DE FUNES

Pause

Thème 2 : Bailleur du 21^{ème} siècle

Introduction

Présentation des grands messages du Rapport
introduction & 2^{ème} partie du questionnaire

Eric GIMER, Directeur général Habitat 76

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DU SONDAGE

Thème 1 : Bailleur acteur/responsable

Comment exercer différemment le modèle de l'habitat social public ? Quelles sont les conséquences de l'épidémie de Covid sur les pratiques managériales et notamment le temps de travail ?

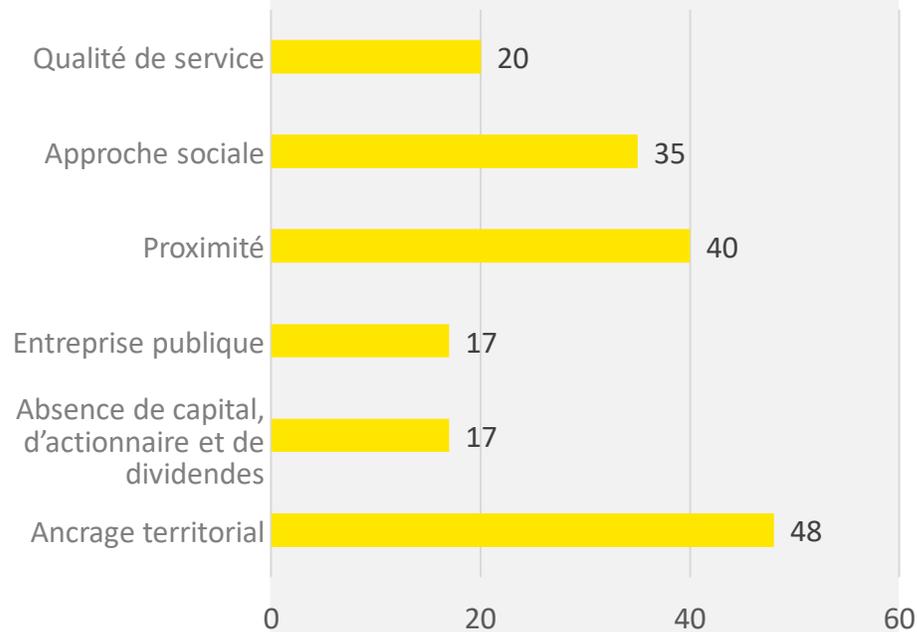
Thème 2 : Bailleur du 21^{ème} siècle

Quel futur modèle de l'habitat social public

Thème 2 : Bailleur du 21ème siècle

Quel futur modèle de l'habitat social public ?

14. Qu'est-ce qui fait la particularité / la valeur du modèle OPH ?



15. La statut d'OPH a-t-il encore de la valeur pour vous ? Est-il différenciant ? Et si oui, en quoi ?

- ▶ Valeur par rapport au service public qu'il produit
- ▶ De part sa proximité avec les élus locaux et son ancrage local
- ▶ Prise en compte des intérêts des parties prenantes
- ▶ Le capital social est privilégié par rapport au capital financier

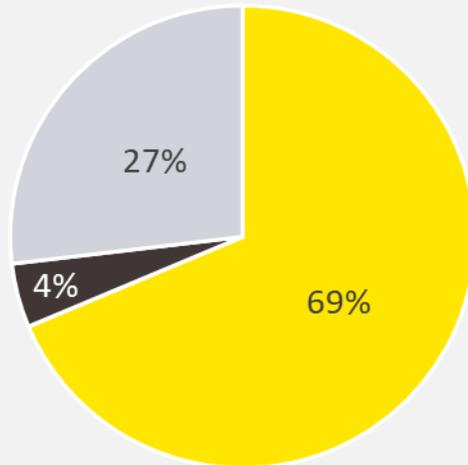
16. Le statut d'OPH a-t-il encore de la valeur pour les élus ? Est-il différenciant ? Et si oui, en quoi ?

- ▶ Au cas par cas, dépend des secteurs et de l'enjeu financier. Ils ne sont pas toujours concernés / informés
- ▶ Majorité de oui en réponse à la demande du territoire malgré une faible rentabilité
- ▶ Volonté pour les élus de tendre vers les ESH

Thème 2 : Bailleur du 21ème siècle

Quel futur modèle de l'habitat social public ?

17. Un OPH directement rattaché à un territoire par sa Gouvernance et par son patrimoine. Ce modèle est-il soutenable ?



■ Oui ■ Non ■ Sans réponse

18. Comment se positionner en chef de file de la question du logement sur les territoires ?

- ▶ En renforçant les liens avec les collectivités
- ▶ En se diversifiant (offre + globale, renouvellement urbain, défi climatique... pas uniquement logement social)
- ▶ En étant force de proposition

Thème 2 : Bailleur du 21ème siècle

Quel futur modèle de l'habitat social public ?

19. Quelles doivent être, selon vous, les priorités d'évolution du modèle OPH ?

Priorités d'évolution	Classement moyen des priorités	(Moyenne de classement obtenu)
Devenir un acteur global		2,2
Aller plus loin dans la maîtrise d'ouvrage urbaine, devenir aménageur		3,4
Rester un acteur spécialisé de l'habitat et du parcours résidentiel		3,5
Se diversifier sur l'habitat spécifique	4	3,8
Indépendance financière	5	4
Développement durable	6	4,2

Thème 2 : Bailleur du 21ème siècle

Quel futur modèle de l'habitat social public ?

20. Comment mieux partager les bonnes pratiques au sein des réseaux HLM et / ou des DG d'OPH

- ▶ Favoriser échanges et rencontres (ateliers, forums..)
- ▶ Simplifier le modèle des instances pour plus de transparence et moins d'échelons

21. Quels sont les principaux freins au développement de nouvelles offres par les OPH ?

- ▶ Le financement
- ▶ La réglementation
- ▶ La lourdeur administrative
- ▶ Le manque d'agilité des structures (réticences au changement et développement)
- ▶ La difficulté d'accéder au foncier

22. Comment organiser l'indépendance financière d'un OPH vis-à-vis de sa collectivité et vis-à-vis de l'Etat ?

- ▶ Obtenir l'autonomie politique, quitter le modèle d'intérêt public
- ▶ Diversifier les activités
- ▶ Profiter des titres participatifs

Thème 2 : Bailleur du 21ème siècle

Quel futur modèle de l'habitat social public ?

23. Qu'est ce qu'il ne faut pas toucher pour les 5 ans qui viennent et qu'est-ce qui doit évoluer dans la réglementation/la Loi ?

- ▶ **Abaisser voir supprimer la RLS**
- ▶ **Ouverture sur les services de la loi ELAN trop restrictive**
- ▶ **Réduire les changements de réglementation récurrents / les alléger**
- ▶ **Obtenir plus de souplesse et de liberté de gestion : favoriser une réelle délégation territoriale**

24. Autres commentaires :

- ▶ **Poursuivre les efforts du monde hlm à travers la campagne présidentielle pour lutter contre les idées reçues et démontrer l'utilité sociale de leurs actions**
- ▶ **Disparité d'attractivité : l'écart de rémunérations croissant entre ESH et OPH de l'ordre de 20% y compris sur le poste de DG**

Thème 2 : Bailleur du 21^{ème} siècle

Table ronde

Vidéo introductive

Jacques WOLFROM, Directeur général du Groupe Arcade VYV

Thème 2 : Bailleur du 21^{ème} siècle

Table ronde

Débats en animation interactive

Karine LASCOLS, Directrice générale de Domanys

Laurent GOYARD, Directeur général de la FOPH

Erwan ROBERT, Directeur general de BSH

Animation par Patrice BOUILLOT journaliste indépendant

Remerciements

Christophe BOUSCAUD, Président de la Fédération

Christophe BERION, Trésorier

Intervention de Jérôme FOURQUET

**Analyse de la situation politique
avant les élections présidentielles**

Table ronde de clôture

avec François ADAM DHUP, Emmanuelle COSSE Présidente de l'USH, Marcel ROGEMONT, Président de la FOPH,
François Xavier DUGOURD, Président d'Orvitis, Président de la Commission logement ADF,
Renaud Payre, Vice-Président de la Métropole de Lyon, Rachel CHANE SEE CHU Directrice Générale de l'ANCOLS
et Christophe BOUSCAUD, Président de la Fédération
Animation par Patrice BOUILLOT journaliste indépendant

Discours de clôture

Christophe BOUSCAUD, Président de la Fédération

Vidéo de la ministre du Logement, Emmanuel WARGON