Congrès National des directeurs d'OPH 2015

49e ÉDITION

CLERMONT-FERRAND

02 & 03 AVRIL 2015

ÉDITORIAL

Madame, Monsieur, Mes chers collègues et congressistes,

Le 49e congrès de notre Fédération Nationale des Directeurs d'OPH se tient ces 2 et 3 avril 2015 à Clermont-Ferrand, capitale de la Région Auvergne, à l'invitation de nos collègues de l'association régionale Auvergne-Limousin.
Ces indications régionales sont particulièrement intéressantes au moment où nous allons nous retrouver pour ce congrès car, dans à peine quelques mois, elles ne seront plus d'actualité ou susciteront un questionnement par rapport à la nouvelle géographie administrative de notre pays, dès 2016.

Nous vivons en effet UNE EPOQUE FORMIDABLE :

Mise en application de la loi ALUR, réforme(s) territoriale(s), croissance verte, loi Macron, formation professionnelle continue, politique de la ville et NPNRU … tout ou presque bouge autour de nous. Le pays s'interroge sur le « bien vivre ensemble », parler « politique de peuplement » redevient normal, les normes sont remises en cause car pouvant être contreproductives alors, paradoxe (?), que la France est le pays le plus en pointe sur la sécurité face au risque lié à l'amiante … Je pourrais poursuivre en mettant en évidence que les vérités sont parfois à court terme ou encore que la question de l'habitat se retrouve souvent, si ce n'est toujours, au centre des grands dossiers sociétaux traités au niveau de notre pays.
C'est pourquoi nous avons souhaité placer ce 49e congrès sous le thème des « Directeurs Généraux d'OPH, acteurs du service public du logement au cœur des réformes territoriales ». Que ce soit dans la dimension sociétale où nous allons appréhender comment, à partir de notre métier, nous allons participer à la recherche d'équilibre pour nos territoires ou dans la dimension managériale où nous allons accompagner le changement pour nos équipes, nous nous trouvons AU CŒUR d'évolutions que nous avons à conduire. Pour nos parties prenantes, élus décideurs et habitants, et pour nos salariés que nous devons maintenir ou mettre en capacité de relever le défi d'une innovation permanente.
C'est notre métier, c'est notre engagement. Et nous y travaillons par exemple avec nos collègues des ESH et des EPL pour le mieux-vivre ensemble et la mixité sociale, grandes questions politiques actuelles, en préparant une nouvelle journée de travail commun le 20 octobre 2015 « Comment structurer nos coopérations au service des territoires ?».
L'ambition de ce 49e congrès, c'est de permettre votre pleine expression pour apporter à notre mouvement quelques idées complémentaires, voire innovantes, pour le renforcer dans les propositions et positions à tenir auprès des Pouvoirs Publics et de l'opinion. C'est également, dans un cadre de travail approfondi mais aussi de convivialité, de bien placer votre fédération au plus près de vos préoccupations professionnelles pour nous renforcer dans notre gestion au quotidien.
Enfin, comme il se doit, je remercie vivement nos collègues du Comité d'organisation pour l'accueil qu'ils nous réservent et pour leur grande implication dans la préparation de ce congrès au pays de Pascal, des Puys … et du rugby.
Bon congrès à tous et au plaisir de nos rencontres pendant ces deux journées.

Patrick BAUDET,
Président de la FNDOPH

Directeurs Généraux OPH
LA FEDERATION NATIONALE

PROGRAMME

JEUDI 2 AVRIL

9 h **Accueil**

9 h 30 Ouverture du Congrès par **Patrick BAUDET,** Président de la Fédération des Directeurs Généraux d'OPH, et intervention de **Jean Louis DUMONT,** Président de l'Union Sociale pour l'Habitat.

9 h 45 **Assemblée Générale Ordinaire**

- Présentation des rapports d'activité et financier
- Présentation du nouveau site internet

Assemblée Générale Extraordinaire – modification des statuts

Accueil par **l'association AUVERGNE LIMOUSIN**

10 h 30 **Pause**

10 h 45 Présentation de la mise à jour 2015 du **GUIDE sur le statut des Directeurs Généraux** avec le Cabinet SEBAN

Présentation de l'avancement du **projet d'Assurances du DG**

11 h 30 **Questions d'actualité et échanges avec la salle**

12 h 30 **Déjeuner**

JEUDI 2 AVRIL

14 h 15 **Présentation du rapport introductif par Cathy HERBERT**

15 h Travail dans les 2 Ateliers

Atelier 1
« Les Offices au cœur de l'évolution sociétale, acteurs de l'équilibre des territoires »

Avec la participation de :
Expert extérieur : M. BEHARD
Géographe à l'institut d'urbanisme de PARIS
Grands témoins : Jean Pierre PUGENS et Richard BAZELLE
Animateur : Alain CATTONI et rapporteur Olivier PASQUET

Atelier 2
« DG d'OPH – manager du 21ème siècle pour accompagner le changement »

Avec la participation de :
Experts extérieurs : M. Yannick BOURRAT coach indépendant et M. Jonathan JUNG consultant certifié HEC
Grands témoins : Raphaelle GILABER et Ladislas SCHOUFT
Animateur Christophe BOUSCAUD et rapporteur Jean-Luc BONABEAU

17 h Achèvement des travaux en ateliers

18 h **Réception à l'Hôtel de Ville de CLERMONT-FERRAND**

20 h **Dîner de Gala** à Vulcania

VENDREDI 3 AVRIL

9 h **Accueil**

9 h 30 Restitution des 2 ateliers par les rapporteurs
A partir de ces indications, débat et échanges avec les participants et la présence à la tribune de
Alain CACHEUX Président de la FNOPH
Laurent GIROMETTI, Directeur de la DHUP
Cathy HERBERT, DG Côte d'Azur Habitat,
Patrick BAUDET et des intervenants extérieurs présents dans les 2 Ateliers.

12 h 15 Discours de clôture de **Patrick BAUDET**

12 h 30 **Déjeuner**

PARTIE 1

DIRECTEUR GENERAL D'OPH

ACTEUR DU SERVICE PUBLIC DU LOGEMENT AU CŒUR DES REFORMES TERRITORIALES

Les offices au cœur de l'évolution sociétale, acteurs de l'équilibre des territoires…

Le logement est aujourd'hui, plus que jamais au centre des préoccupations des français. Accéder à un logement abordable et de qualité est un besoin de première nécessité. Il conditionne en priorité tous les autres besoins car sans logement il est quasi impossible de trouver un emploi et son absence entraine une exclusion de fait de la société.

Or, force est de constater que malgré les efforts entrepris ces dernières années, il est toujours aussi compliqué voire davantage pour les populations modestes de trouver un logement adapté à leurs besoins notamment dans les secteurs dits « tendus ».
Et pire encore, cette crise du logement qui a longtemps touché les plus démunis, qui avaient des problèmes économiques, sociaux, d'insertion, s'est étendue depuis quelques années aux catégories modestes et classes moyennes.
D'autant que la société a évolué, ses besoins et ses attentes aussi ; elle nous demande de nous adapter continuellement, de nous remettre en question et de prendre chaque jour de nouvelles décisions. Nous devons faire face à l'accélération des changements sociétaux, des modes de vie et d'habitat, à la modification de la cellule familiale, à la montée de la précarité, des incivilités…

Nous devons également prendre en compte les attentes de nos jeunes collaborateurs qui diffèrent sensiblement de celles de leurs ainés. Là aussi, on assiste à l'émergence de comportements contradictoires, à la fois plus individualistes mais qui expriment un besoin d'assistanat toujours plus fort, et c'est là tout le paradoxe…

Parallèlement, on commence à voir émerger des problématiques de vacance là où les besoins se raréfient et le mouvement HLM s'interroge de plus en plus sur l'opportunité de continuer à investir là où les besoins en logements semblent satisfaits.

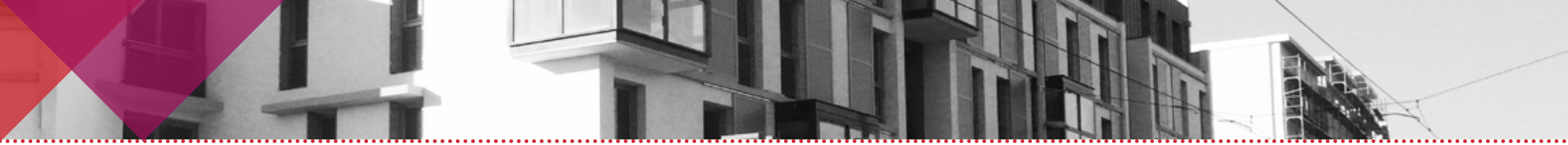
Pour autant, chacun s'accorde à reconnaitre le rôle essentiel joué par les organismes de logement social au soutien de l'activité économique locale et notamment de l'activité du bâtiment. Les opérations de constructions et de réhabilitations sont en effet autant de chantiers qui, en période de crise, contribuent à assurer la pérennité du carnet de commande des entreprises.
Que se passera-t- il si les OPH, donneurs d'ordre et prescripteurs de travaux, sont eux aussi en butte à des difficultés (financières ou par absence de preneurs en zones détendues) telles qu'ils se verraient contraints à leur tour de ralentir leur production ?

Sans oublier le lien social continu que les organismes HLM sont parfois les seuls à maintenir sur certains territoires. Aujourd'hui, et c'est un véritable partenariat pour les collectivités territoriales, une véritable plus- value offerte par nos établissements aux institutions locales, nos agents présents sur le terrain partout où nous avons des logements, sont bien souvent les seuls interlocuteurs de la population. Ils sont au contact quotidien des locataires, au plus près des réalités et de leurs attentes, une manière de garder un contact nourri avec les administrés.

Une société en constante évolution

Evolution des territoires : quel est l'avenir des départements, même si les choses semblent pour l'instant figées du moins à l'horizon 2020 ?
Comment se définiront les territoires et leurs interactions à la fois sur le plan strictement administratif et sur le plan plus opérationnel (bassins de vie, d'emploi)?
Devrons-nous faire face à de vastes migrations au sein même du territoire national, rappelant ainsi l'époque de la désertification de certaines campagnes ?
Et quel sera le rôle des OPH départementaux dans cette nouvelle distribution des cartes ? Rappelons que la France compte 88 OPH départementaux pour un parc de plus d'un million de logements, soit le quart du parc total de logements sociaux, tous organismes confondus. Mais au-delà de ce chiffre, ces organismes participent au maillage territorial et garantissent le service public du logement dans de nombreuses villes moyennes, voire de territoires ruraux, où ils demeurent les uniques et de fait, privilégiés, partenaires des collectivités locales.

Faire face aux changements sociétaux : à titre d'exemple, entre 1999 et 2011, la part des familles monoparentales a encore augmenté passant de 17% à 22% de l'ensemble des ménages. Cela entraine en premier lieu un



autre mode d'habiter, il faut ainsi davantage de logements pouvant accueillir ces familles (le logement du parent qui a la garde et celui qui a le droit de visite et d'hébergement voire 2 logements quasi identiques à proximité avec le développement du mode de garde alternée entre les deux parents). En parallèle les offices doivent aussi, avec la diminution des familles nombreuses, repenser leur politique de grands logements, voire organiser la reconversion de ces derniers.

Les offices, qui logent par nature les populations en difficulté, doivent également s'adapter aux changements de mentalité. Ainsi, garants de la tranquillité de leurs locataires, ils ont dû participer à la création de nouveaux métiers, autour de la médiation par exemple et professionnaliser leurs équipes dans les métiers liés au lien social. Il leur a également fallu répondre aux attentes de populations qui demandent toujours plus à leur bailleur, souvent au-delà de ses attributions, alors même qu'elles ne se sentent aucune obligation ni envers le bailleur ni-même envers leurs voisins locataires. Dans l'exercice de nos fonctions, il n'est pas rare d'être tenté de comparer notre réactivité avec celle de syndics privés et de constater à quel point le niveau d'exigence sur la prise en compte d'une réclamation, en terme de délai par exemple, est élevé quand il s'agit d'un OPH. Le locataire est souvent exigeant vis-à-vis de son bailleur et l'est beaucoup moins pour lui- même, et nombreux sont les bailleurs qui ont mis en place des séances quasi éducatives rappelant à chacun ses droits mais aussi ses devoirs.

Enfin, la société évolue également vers *une plus grande judiciarisation des rapports,* nous l'avons d'ailleurs largement évoqué lors de notre congrès de Paris en 2014 et je n'y reviendrai pas dans le détail, mais c'est un élément important à prendre en compte dans les prises de décision du DG.

Les Offices au cœur de cette évolution

Alors face à ces changements les offices s'adaptent. Par le *maillage local* qu'ils assurent au sein des territoires, ils offrent une pérennité qu'ils sont les seuls à garantir. En effet, dans certains départements, ils restent le seul opérateur présent et au-delà de leurs attributions traditionnelles, offrent aux collectivités des services qui ne sont pas au cœur de leur métier (des exemples surprenants d'opérations d'aménagement conduites par nos organismes :
construction d'école, Maison des internes pour un hôpital, caserne de pompiers, restructuration de l'hôpital lui- même), des missions éloignées de nos activités habituelles. Là encore, *le rôle économique de nos organismes,* tant pour les entreprises que pour l'emploi des locaux que nos opérations de constructions, d'aménagement ou d'entretien génèrent, demeure prépondérant.

Dès lors, se pose la question, parfois douloureuse, du rattachement. Si, sur le papier les choses semblent claires, dans la réalité comment seront à terme prises en compte les particularités locales ? Comment conserver la qualité du service de proximité avec la réalité d'un rattachement qui risque d'éloigner la structure de ses populations ?
Car dans ce contexte, quid de *la gouvernance nouvelle de nos OPH ?*

Que se passera- t- il dans des territoires où coexistent plusieurs offices ? Quelle sera la logique de regroupement ? N'y a- t-il pas un risque, si les grosses structures absorbent les plus petites, d'éloigner encore davantage nos établissements des populations concernées ? Quant aux ESH (dont les objectifs sont fatalement différents car fixés par leurs actionnaires- tels que réseau bancaire, le 1%..), ils ont certes des avantages (moins de contraintes, plus de financements, plus de souplesse parfois), et ont déjà fait des choix de cet ordre en terme de gestion et d'implantation, mais présentent parfois déjà ce handicap lié à l'éloignement du terrain. La loi NOTRe en discussion devant le Parlement pourrait apporter des réponses plus précises à nos interrogations.

Comment adapter le patrimoine aux réalités du marché ? Faut-il continuer à construire au risque de « vider » le patrimoine ancien, mais en même temps, ce patrimoine est-il toujours adapté aux nouvelles attentes des locataires, notamment en zone détendue ? Dans ce cas, il faudrait se poser la question de la démolition de certains immeubles,

parfois obsolète, en tous cas la plupart du temps peu adaptés aux exigences actuelles notamment en termes de performance énergétique. Et dès lors, comment financer ces démolitions en dehors de toute intervention de l'ANRU ?
Dans les territoires où la demande reste forte, les OPH se doivent de participer aux objectifs de construction permettant d'atteindre ceux fixés par la loi SRU amplifiés par la loi Duflot. Dans ces mêmes territoires où la demande reste très forte, l'impact du prix du foncier est considérable.
Ce dernier est rare et donc cher et participe à creuser les inégalités, alors même que les besoins sont énormes. Dès lors comment concilier les investissements en fonds propres indispensables à la réalisation d'opérations nouvelles quand les besoins en investissements sur le patrimoine existant sont considérables pour rendre ces bâtiments performants énergétiquement et assurer ainsi une égalité de traitement de l'ensemble des locataires. *Le risque n'est-il pas dès lors de spécialiser les patrimoines et par suite les publics ?*
La solution apportée par les pouvoirs publics, à travers la mise en place du fonds de mutualisation, a pour vocation de faire circuler les fonds propres disponibles au sein du monde HLM, vers les organismes les plus entreprenants en matière d'investissement. Et pour créer plus de richesse, le décret 2014-1151 du 7 octobre 2014 et l'arrêté du 10 décembre 2014 demandent aux organismes de faire de l'autofinancement sur leur exploitation (en contrepartie de la suppression de l'amortissement dérogatoire), mais qui ne sera pas forcément disponible pour l'établissement, puisque mutualisé. L'aspect social ne devient-il pas secondaire par rapport à l'aspect financier ?

Comment les organismes HLM peuvent-ils concilier la *prolifération des normes et la raréfaction des ressources financières ?* Aujourd'hui, l'empilage de normes, parfois contradictoires, et dont le résultat n'est pas toujours celui attendu, entraine un surcout des opérations qui sont de moins en moins bien financées, alors même que l'on parle de plus en plus de la « rentabilité » des organismes HLM. Et sans parler des surcoûts entrainés par les questions liées au traitement des matériaux amiantés, une des normes précitées parmi les plus pénalisante, pour lesquels force est de constater l'absence de prise de conscience financière des pouvoirs publics. Seule la question de la sécurité des travailleurs est réellement prise en considération (au-delà des risques réels encourus ??) par des services publics pour lesquels l'équation sécurité/couts n'a pas de sens réel. Problématique à laquelle vient s'ajouter une raréfaction du foncier là où l'on en a le plus besoin et une dérive des couts de construction entrainant une augmentation des prix difficile à concilier avec un projet de logements sociaux.

Dans les quartiers dits prioritaires au sens de la politique de la ville et plus spécialement de l'ANRU, les attentes des populations sont encore plus fortes. Si nous savons leur répondre sur le plan du bâti, des marges de progression existent quant à la prise en compte de la gestion sociale de proximité. Les évènements récents, dont on ne peut nier qu'ils trouvent pour partie naissance au sein même de nos quartiers, doivent-il nous amener à repenser l'accompagnement que nous apportons aux habitants de ces quartiers ?
Faut-il dès lors aller au-delà de la nature même des interventions telles que traditionnellement prévues par le PNRU voire le NPRU ? Du coup, faudra-t-il envisager de nouvelles solidarités entre les territoires ?

Comment les OPH doivent-ils se positionner pour assurer à leurs habitants *une qualité du vivre ensemble* à laquelle, fort légitiment, ils aspirent ?
Comment associer nos locataires à l'amélioration de leur cadre de vie, sans tomber dans une démagogie dont les effets seraient lourds de conséquences ? Comment les responsabiliser dans une société dont les évolutions récentes vont à l'encontre de ces principes ?

Dès lors, quels seront nos moyens d'adaptation face à ces situations diverses : rapprochement d'OPH et rattachement à divers territoires, mise en commun de moyens, achats groupés, nouveaux métiers, participation à des filières professionnelles.

PARTIE 2

DIRECTEUR GENERAL D'OPH

MANAGER DU XXIÈME SIÈCLE, POUR ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT

La transformation numérique, la mondialisation, les nouvelles méthodes d'organisation du travail, les contraintes économiques et règlementaires ainsi que les nouvelles aspirations des collaborateurs et des locataires amènent à réinventer l'organisation des OPH et leur activité.

Fort de cette nouvelle donne, le Directeur Général d'OPH, en tant que pilote du changement identifie et accompagne les mutations.

Nous ne pouvons que constater les transformations profondes de notre environnement. Il suffit pour cela de faire la liste des facteurs d'évolution :

- globalisation des marchés,
- digitalisation
- défi de l'innovation permanente
- nouvelle donne sociale (coexistence de générations, perte de sens, nouvelles aspirations et attentes des salariés et des locataires)
- avènement du sociétal,
- financiarisation,
- nomadisme (nomadisation des objets et du travail),
- judiciarisation et normalisation,

et les conséquences de ces changements sur nos rapports au temps, à l'espace, au travail, à l'autorité, aux institutions, aux savoirs, aux parties prenantes, aux contraintes, à la transparence, à l'environnement, aux autres…

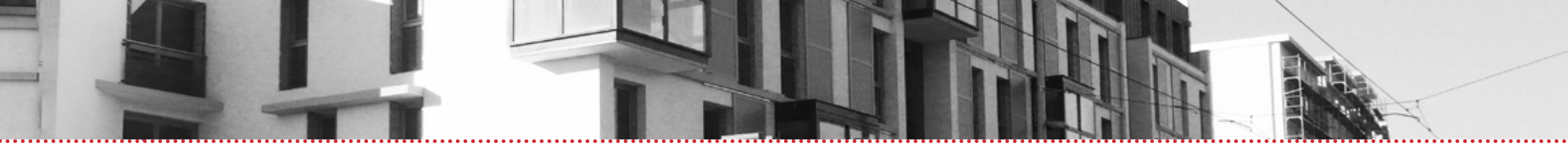
Il est évident que le Directeur d'un OPH ne peut rester insensible à ces évolutions, étant lui-même impacté directement. Il est avant tout celui qui est censé éclairer et accompagner les mutations touchant les locataires, les salariés, leurs emplois et leur contexte de travail.

L'état des lieux des changements
Les changements dans l'environnement du DG peuvent être à la fois externes et internes.

En externe :
L'environnement légal et réglementaire est en évolution constante et demande une réelle capacité d'adaptation. A titre d'exemple, la réforme territoriale, la loi ALUR, les marchés publics avec l'ordonnance de 2005 notamment, les actions de groupe qui peuvent avoir un impact colossal, tant financier que sur la gestion de nos établissements, le statut des Offices et bien d'autres encore peuvent impacter l'activité du DG.

L'environnement économique et financier, qui s'impose à nous, oblige à une grande réactivité (libéralisation des instruments financiers, chômage de masse, ralentissement de la croissance, crise des finances publiques, accélération des phénomènes d'éclatement spatial et social des villes, montée en puissance de la décentralisation et de la prise de conscience environnementale – cf. rapport d'évaluation de la territorialisation de la politique du logement du 3 février 2014). Les contraintes sont ainsi de plus en plus fortes alors que nous devons faire face à une importante baisse des aides et à une explosion des coûts de construction. Dès lors, nous pouvons légitimement nous poser la question : le modèle HLM tel que nous le connaissons est-il encore viable ? Et, dans l'affirmative, dans quelles conditions ?

L'environnement comportemental de nos clients locataires dont les situations personnelles se complexifient (paupérisation, éclatement de la cellule familiale, chômage…) et dont les attentes et les exigences vis-à-vis de leur bailleur ne cessent d'augmenter. Les différentes enquêtes de l'INSEE montrent que fin 2012, en France, près de 2 millions de personnes sont allocataires de minima sociaux dits « d'insertion » :
1.7 millions perçoivent le Revenu de Solidarité Active (RSA socle) et 0.4 millions l'Allocation de Solidarité Spécifique (l'ASS). Avec les conjoints et les personnes à charge, ce sont près de 4.5 millions de personnes couvertes par ces dispositifs ».
Entre 2008 et 2012 on a constaté que les effectifs du RSA socle ont progressé en 26% et de 27% pour l'ASS. Toutes les classes d'âge sont touchées mais plus particulièrement les jeunes (25-34 ans) plus exposés aux évolutions de la conjoncture économique, et les séniors (50 ans et plus) qui restent plus longtemps au RSA ou à l'ASS. En 2011, près des 2/3 des bénéficiaires du RSA socle sont en situation de pauvreté monétaire (contre 14.3% de la population en France métropolitaine). Ce qui se traduit par 28% de la population pauvre vivant en 2011 dans un ménage bénéficiaire du RSA contre 24% en 2008. Sur le plan des conditions de vie, les privations de consommation sont de plus en plus courantes, notamment sur les besoins de première nécessité, comme l'alimentation et les soins de santé. 25% des bénéficiaires du RSA socle et 18% de ceux qui perçoivent l'ASS ne disposent pas de logements en 2012. Enfin, l'on constate que ceux qui sortent de ces dispositifs sont moins nombreux entre 2008 et 2012. L'opinion des ménages sur leur environnement économique, leur situation économique personnelle ainsi que leur anticipation en matière



de consommation et d'épargne, est à son niveau historique le plus bas (cf. étude macroéconomique de l'INSEE). Dans le même temps, l'incivisme croît de manière inquiétante, accompagné d'un repli sur soi malgré les efforts consentis, notamment par les bailleurs, pour aider au bien vivre ensemble dans les quartiers.

Les facteurs internes du changement
En premier lieu, *nos fournisseurs* voient une réelle évolution de leurs responsabilités et au-delà de la leur, la nôtre, avec la responsabilité pénale du maître d'ouvrage (2009) en matière de sécurité au travail ; la responsabilité vis-à-vis des salariés externes et la légalité du travail sur des chantiers nous appartenant (risque d'utilisation de personnel en situation d'illégalité – nécessité de contrôle sur les chantiers des personnels employés – comment gérer les prêts de personnel d'une entreprise à une autre ?) et enfin, les comportements à surveiller des fournisseurs (état de service fait, utilisation de sous-traitants non déclarés…).

Ensuite en deuxième lieu *les salariés.* On assiste à l'émergence de nouvelles exigences : équilibre vie professionnelle / vie privée ; besoin d'être autonome (de l'ouvrier au cadre) et d'être responsabilisé (l'étude de l'ANACT de 2007 montre que l'autonomie et la responsabilisation sont des facteurs d'épanouissement au travail). Le développement de la polyvalence génère en revanche des appréciations partagées chez les salariés, près d'un tiers n'apprécie pas la polyvalence surtout si elle n'est pas accompagnée d'un enrichissement des tâches.

On parle également de *la « Génération Y ».* Celle-ci refuse le travail routinier, conteste une autorité octroyée par le statut et non construite sur les compétences professionnelles et humaines. Elle cherche également à se réaliser dans son travail et à trouver du sens dans son quotidien.

A ceci se rajoute, *la multiplication des obligations juridiques* (le contrat génération – l'égalité H/F – la pénibilité – la formation professionnelle – la complémentaire santé pour tous).

Il convient par ailleurs de gérer l'allongement de la durée de vie au travail : les reclassements, les inaptitudes, les invalidités, le handicap, les aménagements des postes de travail qui en découlent.

Il faut aussi évoquer la situation des *managers de proximité.*

L'enquête APEC 2013 met en exergue le besoin de reconnaissance des cadres devant la difficulté de leur tâche et un rôle qui nécessite une forte implication personnelle. Celui-ci, d'ailleurs, n'est pas forcément ambitionné par les salariés de leur équipe (crise des vocations de la Génération Y). Les difficultés de ces cadres sont accrues par *des manques de moyens et des marges de manœuvre réduites,* par un soutien défaillant et des injonctions contradictoires qui les conduisent à mener de multiples « arrangements » avec les procédures et les objectifs à atteindre.

La question de la *souffrance au travail* est aussi souvent évoquée dans l'enquête APEC. Elle se pose à différents niveaux. Selon les RH, le manager de proximité se doit de détecter et de gérer la souffrance des N-1 en même temps qu'il peut être lui-même vecteur de souffrance et qu'il se trouve parfois en situation de souffrance.

Il ressent paradoxalement un fort *sentiment d'isolement* dans l'entreprise. Alors que les salariés mettent en avant un *sentiment d'appartenance* à une équipe comme faisant partie du bien vivre au travail, le manager de proximité relève au contraire son sentiment de solitude. Il appartient à l'équipe qu'il encadre mais se doit de tenir une certaine distance. Très peu ont fait part du sentiment de faire partie d'un groupe social identifié dans l'entreprise qui permettrait d'échanger sur les difficultés. Il n'existe pas non plus de sentiment d'appartenance à un même corps de managers.

Pourtant, le manager de proximité est *le point d'ancrage* du changement car un changement réussi est *un changement compris et accompagné.* Le comportement managérial est donc essentiel pour l'adhésion des salariés aux changements et est une clé de succès du progrès. Les managers expriment également un besoin d'être formés à l'accompagnement au changement.

Cela conduit au souhait que les RH organisent la gestion des carrières des managers de proximité, de leur recrutement jusqu'à leur évolution vers des postes de direction. Et là encore, c'est au DG d'impulser ces politiques et d'emporter l'adhésion de ses équipes.

Le DG doit également prendre en compte *les instances représentatives du personnel (IRP).*

L'obligation de *renforcement du dialogue social* prôné par la loi du 20 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi, fait évoluer les règles. Il s'agit aujourd'hui d'anticiper et de partager la stratégie de l'entreprise avec *le Comité d'Entreprise (CE).* Dans les prochaines années des changements importants impacteront toutes les entreprises comme la disparition de certaines filières et la création de nouvelles. Il est donc indispensable que les partenaires sociaux et les entreprises puissent anticiper ces changements notoires afin de mieux gérer l'évolution des compétences des salariés. L'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 11 janvier 2013 va dans ce sens puisqu'il autorise une plus grande flexibilité et consacre le rôle de la GPEC. Un dialogue social qui « anticipe » les changements permet d'évoquer suffisamment tôt les impacts de tels changements sur l'emploi et de répondre pour partie aux tendances constatées dans la création ou la suppression d'emplois. De plus, le droit conventionnel supplée le droit du travail (renégociation des 35 heures, travail du dimanche…) pour articuler de manière efficace les normes étatiques, les normes conventionnelles et le contrat de travail. La crise a mis en lumière que l'Allemagne semble avoir mieux résisté au choc conjoncturel de la crise grâce, entre autres, à la mise en place d'accords collectifs. Il semble que le droit social puisse être concilié avec l'efficacité économique, notamment en impliquant les partenaires sociaux dans la construction de la norme.
Dans ce contexte contraignant, le DG est de plus en plus amené à *s'appuyer sur son Comité de Direction,* pour affronter les changements et la complexité de l'environnement. Il a besoin *d'assembler autour* de lui des compétences variées pour augmenter *sa créativité et sa réactivité.*

Cette aide se définit en fonction de l'objet sur lequel s'exerce l'autorité du dirigeant. En premier lieu, sur la frontière externe de l'entreprise, là où se forment les *enjeux stratégiques.* En effet, face aux pressions externes le dirigeant est le garant des choix à moyen terme qu'il va faire et de leur cohérence : construction ou réhabilitation, achat de terrains, vente du patrimoine, entretien de celui-ci, mais également, choix des nouveaux collaborateurs compétents, partenariats institutionnels…

En second lieu, en interne, le dirigeant intervient lorsque l'entreprise « fait du bruit ». C'est-à-dire lors des évolutions stratégiques des activités, de la mise en place des processus et des systèmes d'information transversaux, de la conduite de projets. Mais l'on sait bien que l'entreprise est aussi le lieu des freins au changement et des pertes d'énergie. C'est sur ces points que le dirigeant a besoin de son équipe pour *fixer les règles du jeu et arbitrer* là où la régulation ne suffit plus.

Le Comité de direction devient donc une forme de « parlement » de l'entreprise où le débat précède les décisions.

Dès lors la question qui se pose est la suivante : A quoi ressemblera le DG d'un OPH en 2020 ?

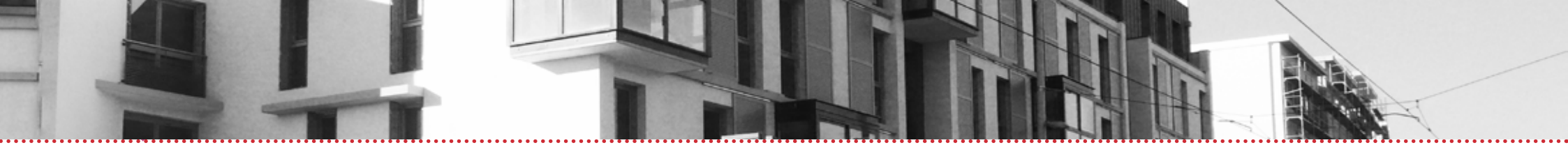
Le DG se doit de transformer les organisations :

En préparant la *migration* des salariés vers les nouveaux métiers (défi de la formation et de l'accompagnement).

En développant *les nouvelles compétences* attendues chez les collaborateurs telles que l'agilité dans l'usage des nouveaux médias, la pratique de la « transdisciplinarité », la capacité à simplifier son discours et à le rendre plus didactique.
En changeant la culture managériale et en réinventant un *leadership partagé.*

En créant les nouvelles conditions d'exercice du travail (nomadisme, télétravail, RSE…) propice à la *collaboration et à l'innovation.*

En refondant *le contrat social avec les collaborateurs* (attraction



de nouveaux talents, rétention et engagement des salariés, équilibre vie privée / vie professionnelle).

Il va donc être amené à réinventer la fonction et en quelque sorte devenir un véritable « mouton à cinq pattes ».

Il devra acquérir ou développer différentes compétences recouvrant des domaines très divers tels que :

Une expertise technique : maîtriser à la fois toutes les nouvelles technologies mais également intégrer toutes les composantes analytiques des métiers qui composent le logement social pour mieux en maîtriser les coûts cachés.

Une expertise humaine : avoir une bonne compréhension générale de l'entreprise et de son environnement ainsi qu'une connaissance du marché du travail global et local. Posséder des compétences en gestion de projet et afficher un comportement courageux et audacieux. Il doit également renforcer l'adhésion et cultiver le sentiment d'appartenance, tout en maintenant la motivation des acteurs et en nourrissant les aspirations individuelles et collectives.

Expertise entrepreneuriale : être un chef d'entreprise innovant, fin stratège, anticipant l'avenir, qui sache résister aux pressions concurrentielles et aux commandes paradoxales des « politiques ».

Expertise managériale : être un fin politique, une assistante sociale, faire preuve d'efficience financière et de conduite humaine.

Expertise en leadership : « pour conduire une organisation avec succès, définir le cap ne suffit pas : il est devenu nécessaire de s'impliquer dans le pilotage des projets clés, pour composer avec les évolutions de l'environnement. Avancer par petits pas pour pouvoir s'adapter est une approche bien plus porteuse de succès»
(cf : Manageris 2014 : Comment agir en leader dans un monde incertain).

En conclusion, quels sont les quatre enjeux du DG-Manager du XXIe siècle pour accompagner le changement à partir de quatre réalités du quotidien ?

Premièrement, il lui faut faire face à *la complexification du monde et de notre environnement* : les parcours professionnels et résidentiels, l'équilibre vie professionnelle/vie privée, les enjeux territoriaux, les enjeux politiques, le financement des Collectivités Territoriales…

Dans un monde complexe, l'enjeu du DG du XXI° siècle est de trouver les voies de la simplicité.

Deuxièmement, intégrer la place croissante de la gestion des risques et de la judiciarisation des rapports que ce soit en interne avec les collaborateurs, en externe avec les entreprises partenaires et les locataires mais également en prenant en compte la prolifération des normes et des règles.

Dans un monde à risques et judiciarisé, l'enjeu du DG du XXI° siècle est de trouver les voies de la confiance.

Troisièmement, le monde (collaborateurs, locataires, élus, etc.) est en quête croissante de repères sociaux, politiques, culturels, économiques. Dans ce contexte, le DG est également en quête de modèles, de réponses, de solutions, pour orienter l'action des managers.

Dans un monde en quête de repères, l'enjeu du DG du XXIe siècle est de trouver les voies du sens.

Enfin, le monde, en général et de l'habitat social en particulier, a du mal à se renouveler, à réellement faire du neuf, à changer de l'intérieur, à se fédérer autour de vrais projets d'entreprise.
Dans un monde en quête de renouveau, l'enjeu du DG du XXI° siècle est de trouver les voies de l'innovation.

Autant de thèmes auxquels je vous invite à réfléchir au cours de nos ateliers…

ATELIER 1- INTERVENTION DE M. DANIEL BEHAR

I. UN NOUVEAU CONTEXTE INSTITUTIONNEL

1/ Faux semblants

La réforme territoriale affiche deux registres d'intention qui s'inscrivent dans la longue durée de la pensée modernisatrice et dont on peut interroger la capacité effective de transformation :

- La simplification et la recherche des « territoires pertinents » (grandes Régions, bassins de vie…)
- La rationnalisation (spécialisation des compétences).

2/ Vrais changements

En revanche, on peut penser que la réforme va induire deux dynamiques de changement :

- La coopération inter territoriale : la recomposition de la carte institutionnelle va induire de nouvelles exigences de coopération, à l'intérieur de ces nouveaux périmètres. La spécialisation des compétences obligera à négocier les responsabilités respectives…
- La différenciation territoriale. La réforme prend acte et accélère le processus de différenciation : entre l'urbain et le rural, avec les métropoles…

II. UNE NOUVELLE DONNE SOCIÉTALE

1/ Les territoires : la globalisation du local

Plus encore que le niveau national, le local est déstabilisé par la globalisation : ouvertures, interdépendances et épuisement du modèle du « bassin de vie ».

2/ les gens : les trajectoires et les mobilités

Aux inégalités de capital social et de revenus, s'ajoutent les inégalités de trajectoires et de parcours.

3/ Fracture territoriale ou nouvelle grille de lecture ?

La réactivation de la représentation de la fracture (métropoles/France périphérique) comme signe de la perte de repères face à cette nouvelle donne.

III. TROIS OUVERTURES POUR « ÊTRE ACTEURS » SUR LES TERRITOIRES

1/ De la démultiplication du modèle étatique à la différenciation territoriale

Une invitation à l'inventivité locale

2/ De la souveraineté locale à l'inter-territorialité

Réinventer la démocratie locale à l'heure des réseaux

3/ De la redistribution verticale à la régulation territoriale

L'épuisement de la redistribution nationale : une exigence de renouvellement de l'action locale pour solidariser les territoires, accompagner les trajectoires…

Daniel BEHAR

Ce texte n'engage que son auteur.

ATELIER 2 - INTERVENTION DE M. JONATHAN JUNG

SYNTHESE D'INTERVENTION

Les dirigeants de nombreuses organisations voient leurs moyens stagner voire diminuer pour de multiples raisons. Par ailleurs, le contexte mouvant met à mal leur capacité à faire tenir dans une journée vie professionnelle, vie personnelle et ressourcement. Pour maintenir, voire augmenter les résultats, le seul levier réaliste réside, selon nous, dans un « mieux travailler ensemble ». Il s'agit d'une spirale vertueuse, source de performance et de bonheur au travail, qui se renforcent mutuellement.

« La folie, c'est se comporter de la même manière et s'attendre à un résultat différent ». Cette citation d'Einstein, nous rappelle qu'actionner ce levier requiert de « travailler ensemble différemment ». C'est ainsi que nous concevons notre métier de consultant, qui est d'accompagner dans cette voie les organisations et leurs équipes. Notre posture de coachs vise à donner aux managers tant privés que publics les moyens de mettre en action les pistes adaptées au contexte et aux objectifs de leur entreprise ou collectivité.

Nous sommes convaincus que l'un des enjeux est de transformer le « travailler ensemble » pour le mettre au service du « faire ». C'est dans cet esprit que notre intervention se situera en insistant sur des pratiques d'innovation managériale et organisationnelle après avoir écouté et réagi aux propos de vos collègues DG grands témoins de cet atelier. Ces pratiques sont issues de la recherche action dans le champ des sciences humaines et de notre expérience de l'accompagnement que nous construisons volontairement au sein de structures variées.

L'humour pimentera notre intervention parce qu'il est source de plaisir et qu'il permet aussi une certaine prise de recul. Cette table ronde interactive sera l'occasion de vous offrir un tour d'horizon de pratiques telles que les étapes clés de la conduite d'un changement, l'auto-efficacité du DG, la synergie d'équipe, le sentiment d'efficacité collective, l'influence créative des minorités divergentes, la consistance de la vision, le coaching d'organisation, le codéveloppement…

Nous espérons vous permettre d'entrevoir des perspectives et opportunités d'évolution rapides face aux défis qui sont les vôtres.

JONATHAN JUNG

Ingénieur ESIGETEL et diplômé MBA EDHEC, Jonathan Jung occupe des postes de manager transverse puis opérationnel avant de devenir entrepreneur et dirigeant.

Il décide ensuite de se consacrer à ses passions, l'innovation et le développement personnel, et co-construit le cabinet conseil Inovéoz, laboratoire d'innovation managérial.

Coach certifié HEC et MBTI, il exerce dans les champs de l'innovation managériale et de l'accompagnement au développement de projets collectifs et individuels.

INOVEOZ

L'accompagnement à l'innovation est notre cœur de métier.

La vocation de notre cabinet conseil est double :

- susciter une dynamique d'innovation au sein des organisations

au service de la performance individuelle et collective

- faciliter la mise en action du potentiel créatif de chacun au profit

d'un meilleur épanouissement professionnel et personnel.

Ce texte n'engage que son auteur.

ATELIER 2 - INTERVENTION DE M. YANNICK BOURRAT

Etre réaliste, pragmatique et honnête, c'est reconnaître que le vrai changement est impossible. En OPH, le cynisme de la politique, la complexité des lois et des normes, la vitesse des évolutions technologiques, l'égoïsme des gens, etc., finissent toujours par prendre le dessus. Les DG d'OPH expérimentés le savent bien, entre les idéaux de leurs premiers temps et leur vision actuelle, il y a un monde, un monde de désillusions…

Les collaborateurs de la fameuse génération Y viennent eux avec beaucoup d'idéaux, mais ils apparaissent peu stables et incertains par leurs comportements, alors que le métier est d'abord une affaire de loyauté et de durabilité.

Y croire, motiver, retrouver de l'enthousiasme, innover, écouter, adapter et s'adapter, porter un nouveau projet d'office… est le fruit d'un vrai parcours personnel pour le DG, qui lui demande de revisiter ses propres motivations de dirigeant(e), de réévaluer les sources de son métier-engagement, de porter un regard lucide sur ses points forts et ses points de vigilance, d'affronter ses propres peurs de l'avenir et ses tentations de reproduire le connu au risque de tomber dans l'ennui…

Une fois ce travail introspectif réalisé, les voies de la mutation culturelle s'ouvrent, celles qui tournent autour du service. Trouver les passerelles entre la noblesse du service public et l'efficacité de la qualité de service. Trouver les passerelles entre la réponse aux souffrances de populations paupérisées et la nécessaire rigueur budgétaire.

Et si le DG du XXIème siècle, accompagnateur du changement, était avant tout un serviteur ?

Yannick BOURRAT, après 23 ans de vie en HLM en banlieue Lyonnaise (Vénissieux), obtient un diplôme d'ingénieur spécialisé en développement territorial. Il décide alors de s'engager auprès de publics adolescents en dirigeant des lieux d'accueil socio-éducatifs pendant 8 ans. Souhaitant confronter cette expérience associative autour de valeurs au monde « réaliste » de l'entreprise, il part diriger la supply chain (achats, production, qualité, logistique) d'un groupe français en Inde pendant 7 ans. Depuis début 2011, il désire faire la synthèse entre son engagement social et sa culture de performance d'entreprise en rejoignant un cabinet international de recrutement, au sein duquel il s'oriente rapidement sur l'accompagnement des dirigeants de l'habitat social. En parallèle, un travail approfondi sur lui et une formation spécifique lui permettent de devenir coach certifié, individuel et d'équipe. Depuis 2015, il a choisi de vivre pleinement la solitude du dirigeant qu'il accompagne en choisissant de créer son propre cabinet, YBC.

Ce texte n'engage que son auteur.