

# HLM : QUELS ENJEUX D'ORGANISATION, DE MANAGEMENT ET DE RESSOURCES HUMAINES



## LE COMITÉ PROSPECTIF :

Depuis janvier 2024, les émissions de Paroles Libres sont préparées par **Dominique Belargent**, ancien responsable des partenariats institutionnels et de la recherche à l'Union sociale pour l'habitat, et le comité prospectif de Paroles Libres de l'Afpols composé de :

- **Jean-Pierre Comte**, président du Groupe Polylogis,
- **Pascal Friquet**, président du directoire du Logis familial varois, président de l'Association régionale pour l'habitat social Paca et Corse,
- **Matthieu Gimat**, maître de conférences en aménagement et urbanisme à l'Université Paris-Cité, chercheur à Géographie-Cités,
- **Dominique Hoorens**, ancien directeur des études à l'Union sociale pour l'habitat,
- **Marie-Christine Jaillet**, directrice de recherche au CNRS,
- **Franck Martin**, directeur général de l'Afpols et de l'Ecole du renouvellement urbain,
- **Aicha Mouhaddab**, directrice générale de l'Association régionale Hlm Auvergne-Rhône-Alpes,
- **Audrey Pelan**, responsable communication et événement à l'Afpols,
- **Patrick Sciberras**, directeur général de la coopérative Keredes,
- **Anne-Marie Vuittenez**, directrice générale d'Habitat et Métropole, présidente de la commission Quartiers de l'Union sociale pour l'habitat.



# 6 MAI 2025

Dans le cadre des débats enregistrés autour de l'actualité du secteur, les « Paroles libres » de l'Apfols ont reçu Christophe Pallot, directeur délégué chez Habitat et Territoire Conseil et secrétaire général d'*Innovation et Management*, un laboratoire dédié à l'accompagnement du mouvement HLM.

Face à lui, comme c'est l'usage, un discutant en la personne de Patrice Tillet, directeur général du groupe Arcade VYV, venu confronter son expérience et sa vision aux analyses proposées par l'intervenant. Le thème choisi pour cet échange : **Hlm, quels enjeux d'organisation, de management et de ressources humaines ?**

## **PARTIE 1 : L'ENTRETIEN**

Christophe Pallot l'assure d'emblée : en trente ans d'activité dans le secteur, il n'a jamais observé une accélération des transformations aussi rapide que dans la période actuelle.

Toutes les entreprises sont concernées par les questions du rapport au travail, de la digitalisation, de l'intelligence artificielle, observe-t-il, mais d'autres évolutions comme les regroupements ou la diversification des situations résidentielles sont propres aux organismes du logement social. Avec des effets différents selon

leur taille ou leur situation : « Il est illusoire de prétendre restituer une expérience commune à tout le milieu HLM », précise-t-il, ajoutant que les bailleurs sont plus ou moins armés pour affronter ce contexte d'amplification des mutations. Et plus ou moins engagés.

Au nombre des enjeux globaux il souhaite encore ajouter le changement climatique, qui impacte le mouvement comme l'ensemble du monde économique. Et la place du travail dans la vie des collaborateurs, bien moins prépondérante ces dernières années. Christophe Pallot cite des chiffres : en 2022, 24 % des salariés accordaient une place très importante au travail. Ils étaient 60 %, il y a 30 ans ! Un écart vraiment très fort, commente-t-il.

**“EN 2022, 24 % DES SALARIÉS ACCORDAIENT UNE PLACE TRÈS IMPORTANTE AU TRAVAIL. ILS ÉTAIENT 60 %, IL Y A 30 ANS !”**

On connaît aujourd'hui les facteurs d'épanouissement, on sait qu'un collaborateur, pour se sentir bien dans son travail, a besoin de lui donner du sens, d'avoir le sentiment d'agir au quotidien et de peser sur les décisions. Et l'on peut observer, dans le logement

social comme dans le monde de l'entreprise, une forme de désengagement, en tout cas de moindre investissement des collaborateurs quand ils ne rejoignent pas leurs objectifs ou qu'ils ne perçoivent pas l'utilité de ce qu'ils font. Là encore les chiffres interrogent : en 2023, 31 % des salariés seulement se disent épanouis dans leur travail contre 65 % il y a quelques années ! Un vrai défi pour leurs dirigeants.

### **Faut-il rapprocher ce phénomène des formes nouvelles liées au travail, en premier lieu le télétravail, largement répandu avec le Covid ?**

En effet, répond Christophe Pallot, le secteur est passé en moins de 5 ans d'une utilisation très résiduelle du télétravail à un engagement massif : dans les offices, plus de 40 % des collaborateurs sont aujourd'hui en télétravail, un nombre particulièrement élevé qui a profondément modifié l'organisation. Les avantages sont bien connus pour l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle mais on commence à noter un peu partout des mouvements de retour en arrière.

Manager des équipes à distance pose de sérieuses questions de cohésion avec les équipes et beaucoup d'entreprises essaient maintenant de faire revenir leurs collaborateurs. C'est d'ailleurs ce qui est intéressant dans la période actuelle, remarque Christophe Pallot ; nous ne sommes pas du tout parvenus à un état où toutes ces transformations seraient acceptées et mises en œuvre. Au contraire, elles ne sont pas stabilisées, « cela bouge tout le temps ! » et il faut s'adapter en permanence.

Les mêmes remarques pourraient s'appliquer à l'irruption de l'intelligence artificielle. Après une première phase d'observation, au cours de laquelle ils ont cherché à évaluer l'impact du phénomène sur leur activité, les organismes abordent une deuxième phase, d'expérimentation, pour intégrer l'intelligence artificielle dans le quotidien des collaborateurs.

En fait ceux-ci l'utilisent déjà, commente Christophe Pallot, mais de façon plus ou moins maîtrisée par le management et l'organisation, et c'est bien le problème : « Chat GPT est notre ami à tous ... à condition de savoir lui parler ! ». Ce qui n'est pas évident et nécessite de la part des entreprises qu'elles s'emparent du sujet. Christophe Pallot en est convaincu : à elles de décider de la manière dont elles souhaitent travailler avec cet outil, de trouver en quoi il peut être utile aux équipes. Ce qui est vrai pour l'intelligence générative ajoute-t-il, l'est aussi pour les IA plus spécifiques qui commencent à apparaître dans le secteur.

### **“CHAT GPT EST NOTRE AMI À TOUS ... À CONDITION DE SAVOIR LUI PARLER ! ”**

**Disant cela, a-t-il le sentiment que ces technologies révolutionnaires font plutôt peur qu'envie aux dirigeants ?**

Non, répond-il, au contraire il trouve les organismes assez ouverts à ces sujets. Bien sûr, il y a des inquiétudes mais les travaux récents montrent que celles-ci portent moins sur les destructions nettes d'emplois que sur l'évolution des tâches au cœur de certains métiers ; plusieurs seront amenées à disparaître au profit d'autres, à valeur ajoutée plus importante.



Christophe Pallot, pour sa part, trouverait intéressant que l'IA rende du temps aux collaborateurs de proximité et leur permette d'aller là où l'IA ne sera jamais : vers la relation directe avec les locataires. Car on sent bien sur le terrain, dans les agences, le besoin permanent de contact. L'IA, espère-t-il, peut devenir une riche opportunité de restaurer cette présence.

**Mais, de façon plus générale, comment les dirigeants doivent-ils réagir devant des situations en pleine transformation ? Christophe Pallot n'a-t-il pas écrit lui-même que « le milieu n'aime pas la diversité » ? Qu'entend-il par là ?**

Je fais simplement le constat, répond-il, d'une évolution croissante des situations résidentielles : « Dans le secteur on a l'habitude d'avancer méthodiquement, QPV ou pas QPV, secteur diffus ou secteur non diffus, etc. » Mais on voit bien que ces catégories-là sont en train de bouger. Avec le vieillissement de la population, la paupérisation d'un certain

nombre de locataires, on est confronté à des situations de plus en plus variées. Il faut y ajouter les copropriétés et les changements de statuts juridiques. Or, « fondamentalement, les organisations ne sont pas préparées à la diversité et elles ne sont pas faites pour ça. »

Dans le secteur, développe-t-il, on aime bien raisonner par ratio : un gardien pour 100 logements, un responsable de secteur pour 1000, des agences à partir de 3000, etc. Mais ces ratios ne sont plus en phase avec la réalité quotidienne des collaborateurs. Sur le terrain ils vous disent : "Je gère 800 logements » mais ce sont des situations très différentes les unes des autres.

**“FONDAMENTALEMENT, LES ORGANISATIONS NE SONT PAS PRÉPARÉES À LA DIVERSITÉ ET ELLES NE SONT PAS FAITES POUR ÇA.”**

## **Il y a là un vrai défi pour l'organisation : comment intégrer la diversité de ces situations pour penser des modèles différents ?**

Christophe Pallot le reconnaît : le secteur n'est pas très à l'aise sur ce point. Les organisations aiment bien maîtriser les choses et avoir tous les éléments à leur place dans des cadres définis !

### **Autre difficulté rencontrée par les organismes en termes de gestion et d'organisation, les regroupements ?**

Oui, répond Christophe Pallot, cela n'est pas nouveau mais leur augmentation est spectaculaire. Il suffit de voir les chiffres de l'Ancois : 620 organismes propriétaires en 2018, 490 aujourd'hui !

A cela s'ajoute l'apparition de sociétés de coordination qui n'existaient pas auparavant, elles sont une soixantaine aujourd'hui et représentent à peu près 2 millions de logements. Bien sûr, admet-il, les regroupements ont des avantages, ils permettent des montées en expertise et des économies d'échelle mais ils posent d'importantes questions d'éloignement, pas toujours bien estimées.

La première, l'éloignement des directions générales des réalités du terrain. Auparavant, rappelle Christophe Pallot, le DG connaissait tous ses collaborateurs et toutes les résidences. Il était, selon l'expression : « à portée de baffes » ! Aujourd'hui toute une série de filtres l'éloignent de cette réalité.

Il y a là selon Christophe Pallot un vrai problème d'organisation, un obstacle à une bonne prise en compte des difficultés éventuelles.

Le deuxième risque d'éloignement est avec les collectivités locales : « Notre pays est ainsi fait ; quand je suis élu à Pau, en Nouvelle Aquitaine je n'ai pas envie que les décisions se prennent à Bordeaux, ni qu'elles viennent de Lyon quand je suis à Clermont-Ferrand ! » Or les regroupements à des échelles régionales donnent souvent le sentiment de cette mise à distance.

Le défi pour les structures, selon Christophe Pallot, est donc d'imaginer des formes d'organisation pour mettre les élus face à des interlocuteurs crédibles, en capacité d'engager leur structure et sur lesquels ils pourront s'appuyer.

### **“QUAND JE SUIS ÉLU À PAU, EN NOUVELLE AQUITAINE JE N'AI PAS ENVIE QUE LES DÉCISIONS SE PRENNENT À BORDEAUX”**

Il insiste, les élus qu'il rencontre y sont très attachés, ils veulent des réponses de proximité, même s'ils sont conscients que le contexte de la production et du développement du logement s'est complexifié. Eux-mêmes n'ont pas toujours les réponses donc ils cherchent des interlocuteurs pour les aider à réfléchir, dans la transparence, à des modèles adaptés aux besoins.

Christophe Pallot aborde alors un autre sujet, qui questionne le management et la gestion des ressources humaines dans le secteur : la relation au locataire. Là encore, on se trouve devant des situations nouvelles, plus délicates. Beaucoup de collaborateurs de proximité se plaignent de difficultés avec les résidents, confirme-t-il, les agences en accueil physique font toutes remonter une tension plus grande.

Il voit plusieurs explications à cela, D'abord, le secteur, en se modernisant, a multiplié les canaux de communication avec les habitants, notamment par la voie numérique. On pourrait faire l'hypothèse, suggère-t-il, que les gens qui vont en agence sont ceux qui n'ont pas accès à ces canaux ; ils sont en colère parce qu'ils n'ont pas eu de réponse. Tandis que ceux qui ont accès à l'espace dédié ont une relation plus apaisée avec le bailleur et ne vont plus en agence.

Ensuite il faut poser la question de la qualification des personnes à l'accueil. Face à cette colère des habitants ils ne sont pas forcément accompagnés ni formés pour réagir de manière satisfaisante.

Là encore il s'agit d'un enjeu important pour les organisations, estime Christophe Pallot, qui note des retraits de collaborateurs, mal à l'aise dans cette difficile relation aux locataires quand ils

n'ont pas de réponse. Il prend l'exemple d'un gardien responsable de site. Ce n'est pas la même chose de disposer d'une réelle capacité d'action avec les locataires ou de voir les décisions reportées ailleurs et son rôle limité à celui d'un « passe-plat vers quelqu'un d'autre qui lui donnera une réponse...ou pas ! »

A ce propos des travaux très intéressants sortent en ce moment, dit encore Christophe Pallot, sur la contribution des entreprises du logement social à la revitalisation démocratique. Ils établissent des liens entre le sentiment pour le collaborateur d'être plus ou moins intégré dans les processus décisionnels en interne et son rapport au vote, à l'abstention ou au vote extrême.

En les impliquant davantage, commente-t-il, l'entreprise peut souhaiter embarquer ses salariés dans la compréhension des enjeux actuels. En fait, reprend-il, la question de la délégation du pouvoir d'agir





se pose de façon assez paradoxale. Beaucoup de salariés dans les organismes estiment qu'ils disposent d'une bonne autonomie et manifestent leur attachement à l'utilité sociale de leur entreprise mais d'un autre côté l'organisation est jugée trop bureaucratique, avec des relations très hiérarchisées, des délégations de pouvoir « à l'ancienne » !

**Pour mieux intégrer les collaborateurs dans les décisions, pense-t-il qu'il faudrait leur proposer une formation ?**

Christophe Pallot sourit : « Avant cela, il serait bien de réfléchir à la formation des dirigeants ! » Les amener à se positionner dans ce monde en transformation, par exemple à prendre parti sur un sujet et à en parler à leurs collaborateurs.

Cela commence à se faire, remarque-t-il ; certains bailleurs affichent des projets d'entreprise qu'on ne voyait pas il y a

quelques années, autour du vivant, de la régénération, de la coopération ou du logement santé. Tout cela a du sens pour les salariés lesquels, il en est sûr, sont en attente de ce que leurs dirigeants ont à dire sur ces thèmes. Et il est nécessaire de créer à cette fin des espaces de discussion sur le travail en train de se faire.

**Quant aux locataires quels leviers actionner pour aller vers eux et éviter les frictions dont il a parlé ?**

Le sujet est éminemment difficile, reconnaît-il, mais il faut admettre que les formes d'approche traditionnelles sont épuisées, en tout cas qu'elles épuisent les équipes. Il suggère à la place une initiative plus originale, déjà expérimentée par des équipes qu'il a accompagnées : pendant une journée ou une semaine l'ensemble des collaborateurs de la structure vont à la rencontre des habitants de manière ouverte, sans questions à poser ni a priori.

Et cela marche en interne parce que soudain le locataire n'est plus seulement celui qui vient « râler » à l'accueil mais un être humain, avec ses difficultés, qui ouvre sa porte. Cette vision nouvelle, un peu enchantée, est très positive pour les équipes. La relation au locataire n'est plus seulement l'affaire du gardien ou de l'agence, elle devient celle de l'entreprise. Et cela fait du bien aussi au comptable ou au gestionnaire de charges d'aller voir les gens pour qui il travaille au quotidien.

**Toutes ces propositions vers un changement de l'organisation et du management au sein des organismes, si elles sont retenues et appliquées, supposent de modifier aussi le rôle des directions générales. Ne risquent-elles pas de se sentir privées de leurs prérogatives ?**

Non, assure Christophe Pallot, parce qu'elles ont beaucoup à faire, surtout depuis que les systèmes de gouvernance se sont complexifiés. Il est convaincu par ailleurs que le modèle du dirigeant omniscient et omnipotent doit finir ; l'enjeu maintenant est de construire des collectifs de direction générale, capables de porter l'ensemble des dimensions. Ce qui est un vrai sujet, admet-il, car souvent les membres des comités de direction restent concentrés sur leur métier, sans approche globale de l'entreprise ni capacité de porter des messages auprès des autres acteurs.

Pour Christophe Pallot, la collégialité des directions générales est un beau défi. Et il se dit confiant dans sa réalisation car le secteur a déjà démontré par le passé sa grande capacité d'adaptation.



## PARTIE 2 : LE DÉBAT

Le moment est venu d'engager le dialogue entre l'intervenant et son discutant, Patrice Tillet. Directeur général du groupe Arcade VYV celui-ci est aussi le président de la délégation employeur à la Commission paritaire nationale des ESH.

C'est à ce double titre qu'il assure partager le constat de l'accumulation rapide et inédite des transformations dans le secteur. Même si, dit-il à Christophe Pallot, les organisations syndicales que je rencontre n'ont pas tout à fait la même analyse que vous, et mettent plus en cause l'organisation. Vous avez évoqué le Covid et ses effets, poursuit Patrice Tillet ; je n'avais pas en tête le double recours au télétravail dans nos organisations, par rapport à la moyenne des entreprises françaises. Peut-être est-ce dû à la structure très administrative et bureaucratique de nos organisations.

En tout cas, je pense comme vous que cela éloigne les collaborateurs et entame la cohésion. Et j'ajoute que les « visio » à distance n'arrangent rien avec certains : « j'arrive quand je veux, je ne mets pas ma caméra ni mon micro, je n'interagis pas ! »

Je sais que vous avez accompagné beaucoup d'organismes sur le digital, dit-il encore, il me semble que nous avons atteint un bon niveau de transformation de nos organisations. Mais l'IA est plus récente et j'entends beaucoup de craintes, notamment dans le dialogue social : « vous allez faire disparaître des emplois ». Je réponds qu'il s'agit plutôt de les transformer pour mieux utiliser les valeurs humaines, mais je comprends l'inquiétude et à mon avis il nous faut travailler encore pour rendre crédible le discours sur les simplifications à venir ou la valeur ajoutée pour les métiers. Je comprends aussi cette inquiétude, reconnaît Christophe Pallot, même si,

comme je l'ai dit, les études démontrent plutôt les aspects positifs de cette innovation. Pour Patrice Tillet, afin de résoudre la difficulté issue de ces craintes, il faut d'abord reconnaître que les systèmes d'information n'ont pas suffisamment fait leurs preuves. Les interrogations des collaborateurs sont légitimes : « vous nous avez déjà dit ça avec les systèmes d'information. Ma tablette devait marcher mais je n'arrive pas à me connecter, je passe beaucoup plus de temps derrière ma machine qu'il y a 10 ans, etc. ! » C'est un problème. Je prends le point, approuve Patrice Tillet, il reste beaucoup à faire à ce sujet.

Un autre sujet intéressant que vous avez développé, poursuit Patrice Tillet, est lié à la complexité nouvelle des modes d'habitat, vous avez cité les copropriétés, l'intergénérationnel. On peut dire aussi qu'auparavant on construisait de grands ensembles immobiliers et qu'à présent on fait « dans la dentelle », des programmes compliqués, de petite taille, qui nécessitent un autre savoir-faire, un travail d'orfèvre comparé aux temps plus anciens où les organisations géraient un patrimoine uniforme dans sa conception et assez massif dans sa réalisation.

Je mets en regard cette réalité avec les regroupements. Du coup on se retrouve dans une double complexité : travailler dans la dentelle et en même temps le faire à distance ! Vous l'avez bien décrit : il faut que nos collaborateurs aient le pouvoir d'agir localement quand ils sont sollicités. De plus c'est là que se trouvent l'innovation, la créativité. C'est ma conviction : il y a plus d'inventivité dans un collectif de collaborateurs que dans la tête d'un



directeur général ! Quand bien même il serait très puissant il n'aura toujours qu'un mode d'innovation à proposer. Les collaborateurs ensemble en auront beaucoup plus. Et ils connaissent les locataires et les problèmes techniques d'un bâtiment bien mieux qu'un directeur général. Donc il faut « redescendre » ou en tout cas maintenir et parfois adapter les prises de décisions au niveau local, c'est essentiel.

Pour illustrer son propos, Patrice Tillet évoque la situation de son groupe, que l'on dit souvent « inversé », un modèle qui n'exclut pas le pilotage national mais qui s'appuie sur des sociétés autonomes, responsables sur leur territoire et parfaitement au fait de l'écosystème local. Vous avez souligné tout à l'heure, rappelle-t-il à Christophe Pallot l'importance de la relation aux élus. C'est tout à fait juste, j'en ai entendu tellement dire : « j'ai demandé à un grand

groupe d'intervenir mais je n'ai toujours pas de réponse, il faut passer par un comité Théodule à Paris ! Vous, vous me faites un courrier d'engagement en 48 heures et le projet va au Conseil d'administration dans les 15 jours ».

**« IL FAUT « REDESCENDRE » OU EN TOUT CAS MAINTENIR ET PARFOIS ADAPTER LES PRISES DE DÉCISIONS AU NIVEAU LOCAL »**

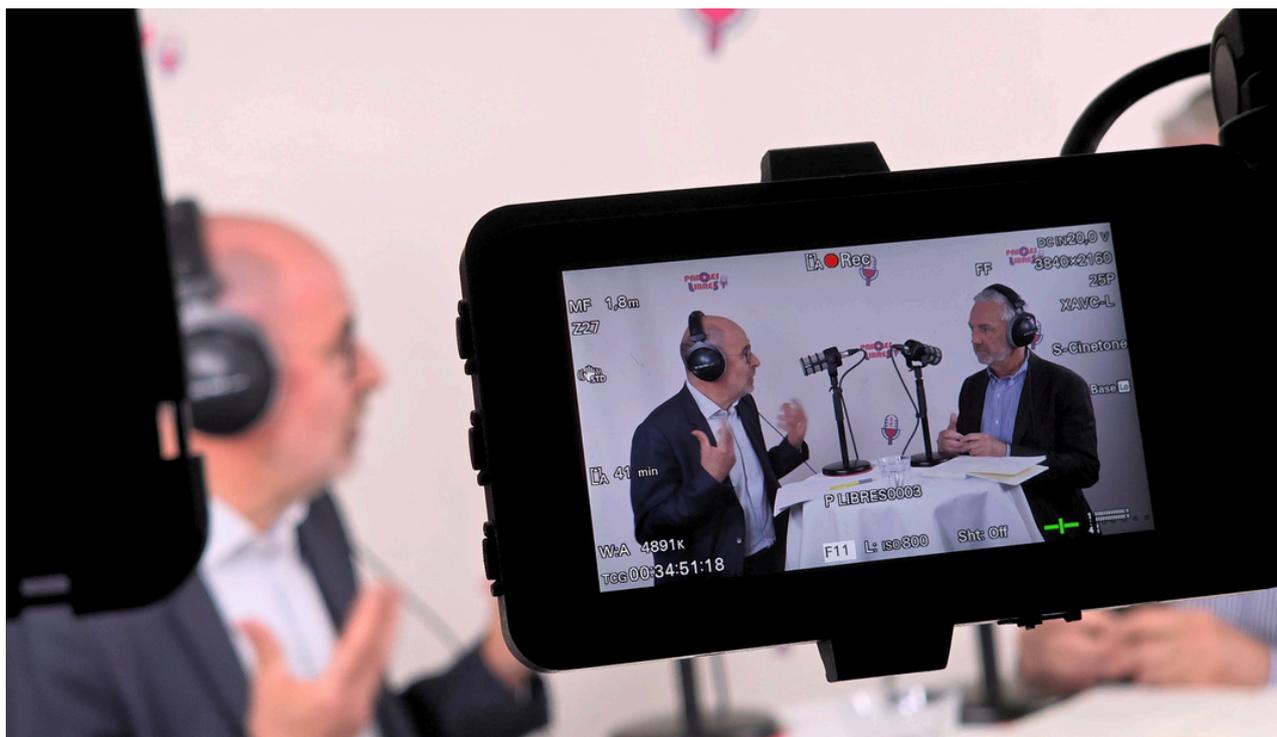
Il est certain que cela change la donne pour les élus mais aussi pour les habitants des Hlm. Patrice Tillet mentionne encore les relais associatifs, très utiles sur le terrain pour un groupe comme le sien, spécialisé dans le logement santé. Eux aussi font partie des écosystèmes locaux et contribuent à apporter des réponses concrètes.

A son tour Christophe Pallot partage la vision de son interlocuteur mais il considère qu'elle représente « un vrai défi

pour les structures ». Celles-ci, dit-il, continueront de grossir, la tendance actuelle se poursuivra. Il leur faudra concilier ce qui faisait la force des petites structures - fluidité, rapidité, polyvalence, discussion avec les élus - avec les avantages des grands dispositifs, plus aptes à mobiliser de l'ingénierie financière et de gros moyens.

Christophe Pallot précise qu'il ne s'agit pas pour lui de nier les besoins financiers actuels mais observe que les enquêtes régionales donnent toujours des taux de satisfaction plus importants aux petites structures, ce qui pose, à son avis, des questions de bonne articulation aux plus grandes.

Pour lui, le secteur est encore au début de la réflexion : « il y aura des allers-retours, des interrogations ; qu'est-ce qu'on centralise qu'est-ce qu'on délocalise, le responsable d'agence a-t-il la main, quel est son budget, etc ».





Autant de questions auxquelles il faudra répondre si on veut réussir la transformation au service de tous.

Patrice Tillet souhaite encore rebondir sur la question démocratique, mentionnée plus haut. Il faut en effet réenchanter la relation aux habitants, approuve-t-il, avec du sens collectif, plus de concertation et de considération. Et respecter en même temps « la symétrie des attentions » en envoyant le signal à nos salariés qu'ils ont toute leur place dans les prises de décision.

A nouveau il s'appuie sur l'histoire du groupe auquel il appartient, « intensément humain » avec sa gouvernance mutualiste, des élus engagés, des bénévoles volontaires autour des sujets de santé. Et un autre actionnaire important, la coopérative de salariés.

Un modèle dont il est fier et qui, pense-t-il, répond vraiment à l'enjeu démocratique. La symétrie des attentions est absolument

nécessaire à ses yeux. Elle pourrait aussi s'exprimer à travers les collectifs de direction que vous avez évoqués dit-il à Christophe Pallot, Pour lui le modèle du directeur général omniscient, omniprésent est dépassé, remplacé par des collectifs copropriétaires des enjeux stratégiques, qui partagent les décisions.

J'ai une vision plus contrastée de la situation, objecte Christophe Pallot, pour qui la réussite de ce changement est encore à venir ; elle ne dépend pas d'ailleurs que des directeurs généraux mais de la volonté de chaque membre des comités de direction d'aller plus loin. Parfois il peut être plus confortable d'attendre que la décision soit prise par quelqu'un d'autre ! remarque-t-il. Il y a bien là un sujet d'évolution de la compétence, qu'il faut accompagner.

Il est vrai, convient Patrice Tillet, que notre besoin d'adopter des modes de management plus « vertueux », exige une forme

de révolution culturelle. Et sans doute l'organisation elle-même n'est-elle pas encore mature. Il nous faut avancer avec les collectifs de direction, les former et nous informer sur des modes de décision collective. Nos organisations, regrette-t-il, ont traversé le temps sans s'interroger sur ces sujets.

En effet pendant longtemps, renchérit Christophe Pallot les postes d'encadrement ont été confiés à des spécialistes, experts du patrimoine, de la finance, etc. La compétence managériale n'était pas forcément déterminante dans la montée en compétence. Aujourd'hui elle devient un vrai sujet. Et pas seulement pour les organismes, ajoute-t-il. C'est toute notre culture managériale française, bien trop verticale, qui doit évoluer.

Quant à la formation évoquée par Patrice Tillet, Christophe Pallot s'interroge. L'agenda des dirigeants est si encombré, quel temps de « cerveau disponible » leur reste-t-il pour s'ouvrir à ce qui bouge ? Leur disponibilité semble très réduite et il aimerait les inviter à retrouver la maîtrise de leur agenda ! Prendre du recul, le temps de réfléchir lui semble aussi très utile pour faire évoluer la culture managériale de leur entreprise.

Patrice Tillet ne peut que confirmer, il connaît bien la difficulté de ses collaborateurs...et la sienne à « gérer le trop plein », les réunions innombrables, les visio, les boîtes envahies de mails. « Il faut vraiment nous en occuper, dit-il. Redonner du temps à la relation en interne et de l'attention aux habitants et aux parties prenantes. » Etre à la disposition des associations qui souhaitent échanger, des élus locaux et des

## **« REDONNER DU TEMPS À LA RELATION EN INTERNE ET DE L'ATTENTION AUX HABITANTS ET AUX PARTIES PRENANTES. »**

entreprises qui cherchent des points d'amélioration. J'ai entendu votre propos tout à l'heure, conclut-il à l'adresse de Christophe Pallot : « Cela va être compliqué mais ils vont y arriver. » Notre secteur a la capacité de s'interroger sur ses propres fonctionnements, je suis confiant, d'ailleurs cela commence à bouger dans les organisations.

Une bonne chose, approuve Christophe Pallot, surtout si elles veillent à construire des réponses différenciées, en fonction des territoires et des habitants. A suivre, donc.



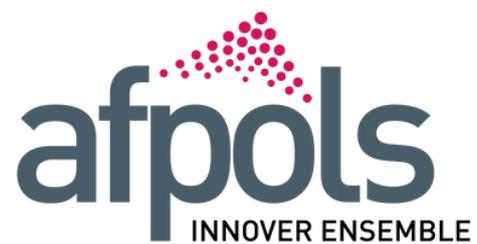
ACCÉDEZ GRATUITEMENT À TOUS LES  
EPISODES DE PAROLES LIBRES

**Directeur de la publication**  
Franck Martin

**Écriture**  
Dominique Rousset

**Suivi de projet**  
Audrey Pelan, Pauline Lai

© **Afpols 2025**



---

Association pour la formation professionnelle continue  
des organismes de logement social

47 rue Popincourt - 75011 Paris. Tél. 01 40 75 52 74

[www.afpols.fr](http://www.afpols.fr)