



SEMINAIRE METIER DES RESPONSABLES D'AGENCE DECENTRALISEE

**OPTIMISER LE PILOTAGE
D'UNE AGENCE DECENTRALISEE
POUR GAGNER EN PERFORMANCE
ET DONNER DU SENS A L'ACTION**

30-31 MAI 2013

NOVOTEL LA DEFENSE
2 Bd de Neuilly 92 081 LA DEFENSE
Métro : Ligne 1 Esplanade de La Défense
RER A La Défense
Tel : 01 41 45 23 23

Contact :

Victoria ESTEBAN

Tel : 01.40.75.79.04 Fax : 01.40.75.04.21

v.esteban.afpols@union-habitat.org

Enjeux

Les unités de gestion décentralisée des organismes Hlm (directions territoriales, agences, antennes...) ont aujourd'hui, à répondre à des exigences croissantes de qualité, de proximité, d'accompagnement social et d'ancrage territorial. Ces logiques de performance mettent de plus en plus les responsables d'unités « sous pression ». Il leur faut construire un projet qui intègre les orientations stratégiques de l'organisme en les adaptant aux spécificités du territoire. Ils doivent également mobiliser et motiver leurs équipes alors que celles-ci ont parfois le sentiment d'être prises « entre le marteau et l'enclume ».

Dans ce contexte, comment faire évoluer les pratiques des managers de la proximité pour accompagner les montées en compétence des équipes, soutenir la motivation, donner du sens à l'action et au final « dépressuriser » la fonction ? Comment s'outiller pour mener des projets et gagner en efficacité ? Comment mieux anticiper le développement de l'agence par une meilleure compréhension du fonctionnement des territoires ?

Objectifs

Ce séminaire s'adresse aux responsables d'Unités de Gestion Territorialisées des organismes Hlm (Agences, Directions de Territoire, Antenne...). Il privilégiera trois entrées :

- Identifier les enjeux du pilotage d'une agence de gestion décentralisée :
 - La montée en puissance du territorial : quelles conséquences sur la conduite des activités de l'agence ?
 - Le rôle des unités décentralisées et le métier de responsable d'agence : quelles attentes des dirigeants HLM ?
- Manager le personnel de proximité dans un contexte d'exigences renouvelées
 - Identifier les contraintes et savoir accorder du temps aux enjeux les plus stratégiques
 - Comment mettre en œuvre un management situationnel qui développe l'autonomie de ses collaborateurs ?
- Gagner en efficacité : les outils de pilotage du responsable d'agence
 - Comment mettre du sens dans le projet de l'agence et développer des outils et des indicateurs de performance ?
 - Présentation de bonnes pratiques d'organismes
 - Ateliers de travail.

Jeudi 30 Mai

08h45 **Accueil des participants**

09h15 **Introduction**

Présentation du séminaire

Laurine BOST-BADACHE, Consultante, Département Séminaire Afpols

09h30 **A. D'UNE GESTION DECENTRALISEE A UNE GESTION TERRITORIALISEE**

1) Comprendre les enjeux des territoires pour faire évoluer les missions des agences

- Diversité des territoires et des dynamiques territoriales : quelles missions demain pour le logement social ?
- Vers une métropolisation du territoire :
 - Quelle évolution des systèmes de gouvernance territoriale ?
 - Quelles relations avec les collectivités ?
- Impacts sur les métiers et les modes d'interventions des agences

Dominique BELARGENT, Responsable du Département Politiques territoriales, Union Sociale pour l'Habitat

10h15 **Pause**

10h30 **2) Le rôle des agences dans un contexte de montée en puissance des dynamiques territoriales. Point de vue de 2 dirigeants.**

- Jusqu'où décentraliser les activités d'un organisme Hlm ?
- Quel rôle donner au responsable d'agence / de territoire dans le projet et les stratégies de l'entreprise ?
- Quels critères de réussite pour les agences ? Les savoir-faire clés de leurs responsables ?

*Marie-Hélène FOUBET, Directeur Clientèle, SIA Habitat
Bernard BLANC, Directeur Général ? Aquitanis*

B. MANAGER DES UNITES DE GESTION TERRITORIALISEES : UNE MISSION IMPOSSIBLE ?

4 séquences successives vont avoir pour objectif d'identifier les pratiques qui renforcent le positionnement des managers de proximité, développent leurs marges de manœuvre et donnent du sens à l'activité.

- 11h30** **1) Manager de proximité : portrait d'un métier en tension, au cœur d'évolutions stratégiques et organisationnelles**
Présentation d'une étude menée pour l'USH par Entreprise et Personnel
Patricia VESIN, Directrice de Projets, Entreprise et Personnel

| | |
|--------------|-----------------|
| 12h30 | Déjeuner |
|--------------|-----------------|

- 14h00** **2) Travaux en sous groupe**
Chaque groupe aura pour objectif d'identifier :
- Les spécificités de la fonction de responsable d'agence (opportunités, difficultés et contraintes) et les qualités premières pour l'exercer
 - Les enjeux essentiels des activités de gestion auxquels les agences doivent répondre aujourd'hui
 - Les démarches et les outils qui permettent d'améliorer le fonctionnement et les performances des agences

15h00 **Pause**

- 15h15** **3) Table ronde**
Management, gestion de projets, politique qualité, partenariats... Les bonnes pratiques qui fondent l'efficacité du pilotage de l'agence
La table ronde s'appuiera sur :
- Un retour des travaux en sous-groupe : points de consensus et de débat sur l'exercice du métier de responsable d'agence, enjeux prioritaires du pilotage d'agence...
 - L'expertise des intervenants : démarches et outils permettant d'améliorer l'efficacité des équipes

*Pierre CHENEL, Responsable d'agence, Villeurbanne Est Habitat
Geneviève MITHA-CORNIER, Directrice d'agence, OPAC 38
Nicolas RICHARD, Directeur d'agence, Lille Métropole Habitat*

- 16h45** **4) Accompagner le changement dans des contextes qui combinent incertitudes, complexité et mouvement permanent : les atouts du COACHING D'EQUIPE**

« Tout changement se heurte à des résistances. (...). Si c'est l'équipe, en tant qu'agent du changement qui est au cœur du processus, c'est bien au directeur du territoire qu'il revient de garder la main sur le pilotage du dispositif »

*Rachel AUBERT, coach, Afpols
Un directeur de territoire*

18h00 **Clôture de la journée**

Vendredi 31 Mai

8h15 **Accueil**

8h30 **C. CREER LES CONDITIONS DE LA PERFORMANCE**

Les leviers du pilotage de la performance en agence : comment adapter l'organisation, les processus et le management aux enjeux de développement et de territoire ?

Julien PHELIP, Consultant, Kurt Salmon

09h15 **Pause**

09h30 **ATELIERS : LES INDICATEURS DE PILOTAGE D'UNE AGENCE**

Chaque atelier identifiera, sur sa thématique, les critères et les indicateurs qui lui paraissent les plus pertinents pour piloter une agence et rendre compte de ses performances.

Atelier 1 : Indicateurs de veille patrimoniale et territoriale

Pour bien situer les enjeux de la gestion du patrimoine qu'il a en responsabilité, le responsable d'agence doit pouvoir disposer d'indicateurs de veille :

- sur ses clients (indicateurs de peuplement et d'occupation)
- sur l'attractivité du patrimoine (qualité technique, fonctionnement et ambiance résidentielle,...),
- sur son environnement local (acteurs et partenaires locaux, dynamique territoriale,...)

Jean BOUVIER, Consultant

Atelier 2 : Indicateurs d'activité et de performances

Au-delà des indicateurs classiques de la gestion (vacance, impayés, traitement des réclamations), quels peuvent être les indicateurs permettant de rendre compte plus finement des activités et des performances des agences :

- Indicateurs de la qualité de service rendu (au-delà de l'enquête générale de satisfaction)
- Indicateurs sur l'accompagnement des locataires en difficulté
- Indicateurs sur le travail de mobilisation en direction des locataires, des partenaires
- Indicateurs sur les projets conduits en proximité et leurs effets (effet d'image, effets sur les dynamiques résidentielles...)

Laurine BOST-BADACHE, Consultante, Département Séminaire Afpols

Atelier 3 : Indicateurs de fonctionnement

Pour piloter le responsable d'agence a aussi besoin de disposer d'un tableau de bord sur le fonctionnement et la dynamique interne de son organisation. Quels indicateurs mettre en place à cet égard ?

- au plan des ressources humaines (absentéisme, implication, formation, mobilité...)
- au plan du management (objectifs fixés, modes d'évaluation, démarches, ...)
- au plan procédural (contrôle interne, contrôle qualité,...)

Julien PHELIP, Consultant, Kurt Salmon

11h30 Restitution des trois ateliers et débat

| |
|----------------------------|
| 12h30 Déjeuner |
|----------------------------|

14h00 Comprendre les différents modes d'habiter pour mieux gérer les quartiers et répondre finement aux attentes des locataires

Barbara ALLEN, chercheur, CSTB

15h00 Bilan du séminaire

15h45 Clôture de la journée

Bulletin d'inscription

OPTIMISER LE PILOTAGE D'UNE AGENCE DECENTRALISEE POUR GAGNER EN PERFORMANCE ET DONNER DU SENS A L'ACTION

30 et 31 mai 2013

Nom :

Prénom :

Fonction :

E-mail :

Organisme :

Adresse :

Téléphone :

Personne à contacter :

Fait à :

Le :

Signature :

Tarifs : 1480 € Hors hébergement et repas du soir – repas de midi compris

Cotisation de l'organisme à l'AFPOLS obligatoire.

Bulletin à retourner à Victoria ESTEBAN
AFPOLS, 2 rue Lord Byron, 75 008 PARIS, Tel : 01.40.75.79.04 Fax : 01.40.75.04.21

v.esteban.afpols@union-habitat.org