

Publié le 14 octobre 2014

Les métiers de la ville de demain : quel positionnement pour le dirigeant d'Epl ?

Alors que de nouveaux modes de travail se déploient, que l'économie collaborative prend son envol, quelle sera l'évolution de métier du métier de directeur d'Epl ?



Dans la plupart des grandes entreprises françaises s'est opéré au début des années 80 un glissement de pouvoir, des profils techniques et ingénieurs vers celui des financiers, prospectivistes et gardiens du profit. Depuis le milieu des années 2000, part belle est faite à la créativité et à la « vision stratégique innovante ». Les Epl n'ont pas failli à cette évolution ; le dirigeant d'Epl du début des années 80 était avant tout un technicien, celui des années 90 un financier et juriste. Parallèlement, les contraintes organisationnelles, budgétaires et concurrentielles mettent une pression croissante sur l'innovation, les résultats et leur coût d'obtention. Comment sont amenées à évoluer ces missions du dirigeant d'Epl ? Comment anticiper au mieux les risques et besoins, mettre en place des mesures proactives pour anticiper les trajectoires de carrière des dirigeants, plus que jamais exposés à une forme de précarité, pris en tenaille entre rythmes et intérêts publics, concurrence et enjeux privés ? En relation avec les grandes modifications législatives autour du statut des Sem, diverses craintes se sont faites entendre ces dernières décennies quand à l'avenir des Sem et Epl, ainsi que la nécessité de se remettre urgemment en question. Pour **Catherine Léger**, vice-présidente de l'Association des directeurs d'Epl, les directeurs sont confrontés quotidiennement à un impératif d'adaptabilité, et amenés à évoluer avec le métier ou le secteur, condition absolue de la survie de l'entreprise. Elle rappelle la place essentielle d'un positionnement professionnel, engagé, et loyal, établi par rapport à un écosystème concurrentiel, et du dialogue ouvert avec les élus sur les enjeux d'intérêt général, au delà des butées calendaires électorales ou choix partisans. **Vincent Gérard**, qui travaille depuis 15 ans avec des dirigeants d'Epl en reconversion professionnelle, rappelle la force du réseau qui les entoure, la véritable compétence commerciale de ces dirigeants, mais dont le profil marqué par le sceau « public » peut rendre complexe certaines reconversions. **Bernard Simon**, directeur général de MCG Managers, rappelle comment et pourquoi le management de transition peut être une voie de reconversion pour une carrière, ou une transition vers l'entreprise privée. Au cours de ces échanges, **Jean-Bernard Dambier**, directeur d'[Habitat Moderne](#), relèvera le cas particulier du marché en rééquilibrage des

Sem immobilières. Une option pourrait être de construire un portefeuille d'activités et de compétences, porteur d'optionalités face à la relative précarité des mandats, et contrebalançant le pouvoir de réseaux fortement ancrés dans le territoire, qui peuvent être un atout comme un frein pour l'évolution professionnelle. Il rappelle que l'une des missions principales du dirigeant d'Epl est de défendre les modèles multiples, en montrant notamment que les Sem ont la capacité à offrir des axes d'innovation quand l'initiative privée est défaillante. **Didier Dely**, directeur de la [Semaest](#), rappelle l'opportunité, et le pas à franchir, pour les Sem et leurs dirigeants, sur le sujet des nouvelles technologies, et la nécessaire évolution des compétences associées. Parallèlement, les tensions des budgets publics amèneront à repenser les choix managériaux, vraisemblablement vers une simplification des lignes hiérarchiques, une modification des modes de management et de gestion des personnels, vers des formats de leadership partagé, impliquant une véritable remise en question des habitudes managériales. Les dirigeants d'Epl sont certes amenés à évoluer, à suivre en partie le balancier des enjeux publics/privés. Mais ils ont aussi, en travail de fond, une réflexion à mener sur leur avenir, leur positionnement de dirigeant, dont le but doit être de passer d'une posture de demande à celle d'offre proactive, allant, le plus possible, au devant des besoins et des demandes, au devant des risques et des contraintes, pour leurs entreprises comme pour eux-mêmes.

Par Bernard VEDRENNE