

# Eure habitat

## Orientations stratégiques 2016 – 2020

### Condensé de la résolution du Comité d'Entreprise du 14/06/16 sur les orientations stratégiques de Eure habitat 2016-2020

**Le Comité d'entreprise émet un avis défavorable sur les orientations stratégiques de Eure habitat 2016-2020 pour les raisons suivantes :**

#### La logique stratégique de Eure habitat

Le Conseil d'Administration indique que la réflexion stratégique a pu être menée suite à un diagnostic stratégique présenté en réunion au cours du mois de janvier 2016. Le cabinet en charge du diagnostic indique en préambule de celui ci : " Les analyses présentées et développées dans ce document reposent sur des hypothèses et des interprétations à partir d'une lecture de vos enjeux dans un calendrier très resserré et sans phase préalable d'immersion et d'échanges approfondis avec les principaux acteurs de Eure Habitat ».

Le Comité d'Entreprise regrette le choix de réaliser un diagnostic rapide et non approfondi et de rencontrer uniquement des membres du Comité de Direction, instigateurs des décisions d'organisation prises ces dernières années.

Le Conseil d'Administration conclut à la nécessité pour Eure habitat de construire un nouveau modèle économique et une stratégie globale. Le modèle économique présenté indique pour 2014 et 2015 **un autofinancement de 0 %** (document orientations cabinet). **Pourtant, il est en réalité respectivement de 4,09 % en 2014** (expertise CE) **et de 4,58 % pour 2015** (information donnée au CE de mai 2016). Le CE est d'accord sur le fait que l'on ne peut s'en satisfaire - un autofinancement supérieur, et au moins à 6 %, est nécessaire afin de permettre à l'entreprise des investissements qui garantissent l'avenir. Pour autant, **ce chiffre de 0 % est erroné** et ne justifie pas une stratégie de démantèlement, tant sur le plan patrimonial que sur le plan humain de l'organisme.

#### Les Orientations stratégiques

Le Conseil d'Administration préconise notamment la vente en blocs - mais les tableaux transmis ne présentent pas l'estimation des gains - pour une mise de fonds propres afin de permettre les réhabilitations sur le patrimoine. **Le Comité d'Entreprise s'interroge sur l'apport financier réel attendu pour chaque vente une fois les emprunts remboursés et les éventuels impayés de loyers et charges non recouverts.** De plus, le Comité d'Entreprise est opposé à la « vente à perte » de locaux ou terrains à des prix ne prenant pas en compte les dépenses d'investissement, d'entretien et de maintenance.

Le Comité d'Entreprise est perplexe sur le choix d'envisager la vente d'un grand nombre de pavillons qui **participent à dégager de la marge, et pour lesquels l'organisme enregistre peu de vacance et peu de frais de gestion : 46 % des ventes prévues sont des pavillons.** Pourtant, Eure habitat ne dispose pas suffisamment de pavillons pour répondre à la demande des locataires afin de favoriser le parcours résidentiel (Eure habitat dispose actuellement de 3 661 pavillons : site Eure habitat). D'ailleurs, le

cabinet confirme dans son diagnostic de janvier 2016 que la demande est orientée vers le logement individuel. C'est donc une **stratégie incohérente de vendre 14 % de nos pavillons (qui ne représente déjà que 23 % de notre parc immobilier : site Eure habitat)** quand l'objectif est de pérenniser l'entreprise.

Le Comité d'Entreprise est également perplexe sur le choix de vendre tout le patrimoine de Eure habitat sur le secteur de Gisors alors que ce territoire est défini par le cabinet comme « territoire de développement potentiel en raison de son dynamisme d'un point de vue économique ». De plus le secteur de Vernon/Gisors a également l'un des plus faible taux de vacance (4,8 % - diagnostic cabinet).

Par ailleurs, la stratégie consistant à ne plus construire **ne permet pas le renouvellement du parc et la perception de nouveaux loyers**. Cela fragilise d'autant plus l'organisme qu'il est prévu parallèlement la **démolition de plus 1000 logements** (document orientations cabinet) engendrant également une perte de loyers.

### **Le redressement financier de l'Office**

Concernant le redressement rapide de la situation financière de l'Office, l'amélioration de la situation financière passe par une forte baisse de la vacance et une maîtrise des impayés.

La dernière réorganisation et les décisions prises sur la gestion de l'amiante ont aboutit à une augmentation importante de la vacance commerciale. L'impact est très coûteux : la perte de loyers due à la vacance commerciale était de **3 % en 2012**, elle est passée à une **perte de 9,2 % en 2015** (présentation budget 2016).

Par ailleurs, ce qui était prévu dans l'organisation concernant la gestion des impayés n'a jamais été mis en place, la Direction Générale privilégiant les honoraires d'avocat, d'huissiers et les cabinets extérieurs avec les mauvais résultats que l'on connaît actuellement :

**Augmentation de 53 % des frais d'avocat et d'huissier entre 2010 et 2014 pour une augmentation de 19 % du montant des impayés entre 2010 et 2014** avec une augmentation de 3,5 % des dossiers locataires en place et une augmentation de 9 % des dossiers locataires partis.

*[Le Comité d'Entreprise ne dispose pas à ce jour du compte financier 2015]*

### **Les conséquences pour les salariés de l'entreprise**

Le Comité d'Entreprise est défavorable à la mise en place d'un plan de sauvegarde de l'emploi. Il n'est pas justifié à Eure habitat sachant qu'aucune organisation efficace pour lutter contre la vacance et les impayés n'a été mise en place permettant de dégager des marges de manœuvre. L'humain ne pouvant pas servir de variable d'ajustement aux erreurs de gestion et de stratégie.

Le Comité d'Entreprise rappelle que les charges de personnel restent nettement inférieures au plafond CGLLS.

Le Comité d'Entreprise s'étonne également des choix actuels de créations de postes et de l'accélération des mutations alors que les Instances du Personnel sont informées par la Direction Générale que la déclinaison opérationnelle de la nouvelle organisation n'est pas encore définie. Le Comité d'Entreprise déplore également la multiplication des entretiens pour sanction et des licenciements sur les deux derniers mois.

Le Comité d'Entreprise constate que **l'économie recherchée au titre des frais de personnel correspond exactement au coût des diagnostics amiante indiqué dans le budget 2016.**

Les choix concernant la baisse des frais de structure ne peuvent être de privilégier les entreprises de diagnostics amiante au détriment de l'emploi à Eure habitat. Des décisions claires doivent être prises concernant la gestion de l'amiante (notamment mutualisation pour les appels d'offre) et des économies doivent être recherchées au niveau des honoraires dépensés.

### **Le Comité d'entreprise propose les orientations alternatives suivantes :**

Le Comité d'Entreprise est favorable comme le Conseil d'Administration à la préservation des fondamentaux et rappelle que les offices de l'habitat ont pour missions de « *Construire et réhabiliter des logements locatifs destinés aux personnes à revenus modestes dont ils assurent la location, la gestion et l'entretien. Ils construisent également pour l'accession sociale à la propriété. Ils réalisent par ailleurs des opérations d'urbanisme et d'aménagement* ». La vente en blocs ne correspond pas à ces fondamentaux, pas plus que l'arrêt de la construction et le démantèlement total du service correspondant qui fragilise l'entreprise pour la reprise de cette activité.

Le Comité d'Entreprise préconise d'utiliser partiellement les programmes de renouvellement urbain pour permettre de réhabiliter le patrimoine et le rendre attractif. Ne pas participer aux ANRU peut entraîner une stigmatisation du patrimoine d'Eure habitat dès lors que notre seul patrimoine ne sera pas réhabilité sur les quartiers concernés par des ANRU.

Le Comité d'Entreprise préconise la mise en place d'une organisation du travail permettant de lutter contre la vacance et les impayés s'appuyant sur la compétence des salariés et privilégiant la culture du bon sens : le but étant de mieux louer et de baisser les impayés et non de respecter des procédures internes sclérosantes qui augmentent fortement les temps de traitement et empêchent toute flexibilité (*Eure habitat dispose d'une procédure pour réaliser une procédure, d'un annuaire des procédures...*). Les procédures doivent être une aide pour les salariés et non un frein.

Il faut recentrer l'activité des salariés sur leurs missions et non sur les reportings incessants pour chercher à justifier des mauvaises décisions d'organisation. Il faut recentrer les dépenses sur ces missions dans l'attente de regagner des marges de manœuvre. Dans ce sens, à chaque départ à la retraite ou démission, Eure habitat devra mener une réflexion systématique sur l'organisation des tâches afin de gagner des marges de manœuvre sur la masse salariale, tout au moins jusqu'à ce que le taux d'autofinancement revienne aux alentours de 6 %.

Les marges de manœuvre retrouvées permettront à l'Office de développer l'adaptation des logements pour favoriser le maintien à domicile des personnes âgées, de produire des logements économiques et de proposer une offre diversifiée de logements pour favoriser les parcours résidentiels.

Le Comité d'Entreprise rappelle également qu'il ne s'agit pas de communiquer sur le service aux locataires mais de réellement le réaliser. L'organisation doit répondre à cette exigence et cela ne se fera pas sans les salariés. Le dénigrement systématique des savoirs faire des salariés au profit de procédures qui ne fonctionnent pas est insupportable.

Le Comité d'Entreprise préconise d'utiliser les compétences internes de l'entreprise plutôt que de faire travailler des prestataires extérieurs avec une moindre qualité de service (plateforme, cabinet de recouvrement, cabinet RH, avocat...) et des honoraires importants et de cesser les dépenses inutiles en termes de séminaires divers et variés et de formations management de piètre qualité au vu des résultats obtenus ces dernières années.

En effet, les dépenses ont explosé :

**Augmentation de 111 %** des frais Missions de conseil et de prestations intellectuelles entre 2010 et 2014.

**Augmentation de 77 %** des honoraires en lien avec les ressources humaines entre 2010 et 2014.

*[Le Comité d'Entreprise ne dispose pas à ce jour du compte financier 2015]*

Concernant la responsabilité des Représentants du Personnel, les Instances du Personnel émettent régulièrement des avis argumentés quand elles sont consultées. Par ailleurs, elles réalisent des alertes régulières comme cela a été le cas lors de la mise en place de la nouvelle organisation. La réponse est toujours la même, et malheureusement le Conseil d'Administration semble déjà prendre ce chemin : « la fameuse résistance au changement des salariés ».

La résistance au changement - excuse managériale permettant de faire porter « l'échec » sur les salariés - cache en fait l'incapacité d'installer une équipe dirigeante ayant la faculté de mettre en place une organisation cohérente, claire et compréhensible avec les moyens adéquats. Il est également primordial de privilégier des managers dont la technicité et l'autonomie sont reconnues et qui savent écouter, comprendre et accompagner les salariés de leur équipe.

Cela doit évidemment se faire dans un climat social apaisé qui passe évidemment par le respect des partenaires sociaux qui ne doivent pas servir d'alibi à l'incapacité de l'équipe dirigeante à passer avec expertise et pédagogie à la phase concrète des décisions prises.

Le Conseil d'Administration, dans sa délibération, évoque une rupture fonctionnelle et organisationnelle et une évolution historique de Eure habitat. Pour le moment, le Comité d'Entreprise constate que les décisions du Conseil d'Administration se concentrent sur comment amoindrir Eure habitat (moins de patrimoine, moins de foncier, moins de personnel) pour l'affaiblir.

Pour le Comité d'Entreprise, le Conseil d'Administration doit relever le défi de mettre en place une équipe dirigeante qui fera preuve de courage et de dynamisme pour construire l'avenir de l'entreprise et relancer l'activité, de stopper l'inertie actuelle et de ne pas céder à la facilité via uniquement les ventes, les démolitions et les licenciements pour démanteler l'entreprise. Cela relève de sa responsabilité.

**Aucune de ces propositions n'a  
été prise en compte par le Conseil  
d'Administration !**