

Le décloisonnement, véritable enjeu de la décentralisation

Avec ses tempes grisonnantes et son faux air de Piccoli, on ne serait pas étonné de voir Pierre Zémor surgir d'un écran pour nous souhaiter chaleureusement la bienvenue. Tout en lui respire le plaisir de vivre et d'agir. Pas étonnant donc qu'il cumule, avec une redoutable efficacité, les activités les plus diverses. Président d'une société HLM, maire-adjoint de Cachan, professeur à HEC, conseiller personnel d'un ministre, il est également l'auteur d'articles et d'ouvrages dont le dernier récemment paru traite des nouvelles chances des politiques municipales (2).

Mais même débordé, Pierre Zémor sait prendre le temps de déjeuner calmement avec ses collaborateurs ou recevoir le journaliste dans son bureau.

Une question d'organisation

Pourtant, comment concilier toutes ses activités si apparemment différentes ?

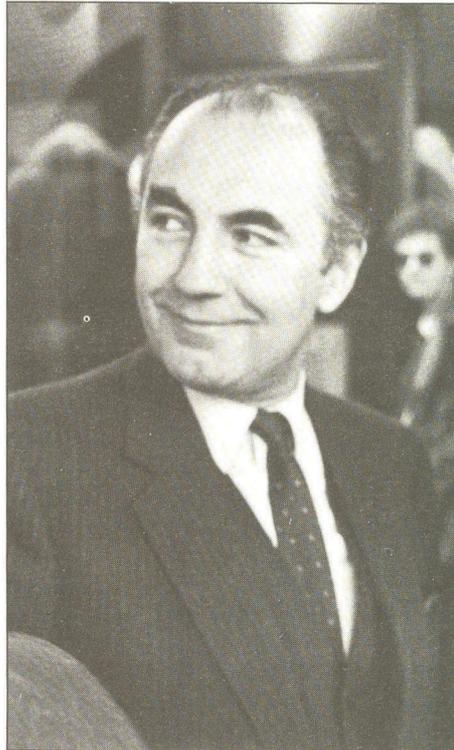
"Tout est question d'organisation" précise Pierre Zémor. De fait, il divise son emploi du temps en grands secteurs : les jours pour l'enseignement, pour le cabinet du Ministre, pour son activité d'élu, pour ses responsabilités au sein de l'organisme d'HLM qu'il préside et ainsi de suite ; les moments intermédiaires d'une journée sur l'autre lui permettant d'avoir une certaine souplesse pour les imprévus et les activités complémentaires.

Cet homme, curieusement détendu, sait bien de quoi il parle ; organisateur conseil, sa formation d'ingénieur ETP lui a donné la rigueur du technicien et son passage à sciences-po, le goût de l'économie et du politique.

Une question pourtant se pose. Enseignant le management, pilotant des formations d'élus locaux, consultant pour des opérations diverses, est-il plutôt théoricien ou homme d'action ?

La théorie se nourrit de l'action

"Il n'y a pas, dans le domaine de la gestion de corps, de doctrine théorique. N'être que théoricien réplique-t-il, c'est admettre l'absence d'implication sur le plan pratique et politique. Or, pour moi, tout est lié. Il faut qu'il y ait dialectique entre la réflexion et l'application, pour



Pierre Zémor
Président de la S.A. d'HLM
la Demeure Familiale

La Demeure Familiale a été créée le 31 juillet 1931 sous le nom de la société d'HLM de Clichy-Levallois. Elle réalisa, sous ce vocable, quelques opérations conformément à la législation HBM.

En 1968, sous l'impulsion d'un nouveau conseil d'administration qui lui apporta les concours notamment de la banque corporative du bâtiment et des travaux publics et de l'entreprise, la société reprit son activité sous la raison sociale "la Demeure Familiale".

En 1978, avec l'arrivée de Paul Delouvrier comme président, le conseil d'administration fut renforcé par l'Électricité de France, l'Auxiliaire immobilière et financière et le GRETICA, dont les représentants siègent dorénavant aux côtés de la Banque corporative du bâtiment et des travaux publics et de la Banque de l'entreprise.

La Demeure Familiale, de 1968 à 1982, a édifié plus de 2 000 logements, assurant ainsi les bases de son patrimoine locatif qui s'élève actuellement à 3 000 logements. 2 500 logements ont été mis en chantier depuis 5 ans.

permettre aux praticiens de garder le recul nécessaire. Car, les "vrais patrons" doivent avoir une vision globale des problèmes. La qualité essentielle d'un responsable, c'est de fabriquer sa chance, de favoriser le hasard, être proche, bien sûr, du terrain et ne pas trop se laisser dépasser par les aspects techniques des problèmes. Ce qui importe aussi, c'est de réintégrer dans toute démarche la notion du temps. Ainsi dans la conduite d'une ville, ceci implique qu'on soit très au fait de l'identité communale dont l'héritage historique joue le rôle d'indicateur. En d'autres termes, ceci veut dire qu'il faut agir en fonction du tissu social, en tenant compte du lieu et de la demande."

Mieux gérer la ville

La gestion est de loin le point le plus important. Et dès lors, un premier constat s'impose : la gestion locale est très différente de la gestion étatique. C'est dire qu'il faudrait souhaiter que se perfectionnent des outils spécifiques. En allant plus loin, il faudrait que chaque région invente son style de décentralisation. C'est là qu'intervient la formation ou l'information des responsables, l'une et l'autre étant indissociable de leur pratique et qui leur permettrait, sans se noyer dans la complexité des textes, d'appliquer une gestion "à la carte".

En fait, ce que l'on baptise gestion pour une commune est une politique générale de l'entreprise "mairie" et des interventions de la municipalité permanente de diagnostics, de choix stratégiques et tactiques, de mise en œuvre de moyen et surtout de communication.

Un enjeu formidable

Localement, il est indispensable de décloisonner. C'est d'ailleurs tout l'enjeu de la décentralisation. D'autant que les élus ont beaucoup plus de liberté qu'ils ne le disent ou qu'ils ne le pensent réellement. De plus, dans le cadre de

(1) Le comité d'orientation de la revue a suggéré la création de quelques rubriques nouvelles, dont celle des portraits de ces hommes qui font l'habitat et que nous inaugurons dans ce numéro.

(2) "La commune mise à jour", voir article page 40.

portrait

nouvelles compétences, le courant est tout à fait porteur. Si la société est bloquée, c'est peut-être en partie à cause des problèmes catégoriels et des cloisonnements verticaux. Ce qui semble fondamental, c'est de s'éloigner d'une logique nationale et d'oublier, tant que faire se peut, les institutions bureaucratiques.

Certes Pierre Zémor ne cache pas qu'il y a des risques énormes, en particulier celui de voir ressurgir les féodalités. Pour lui, le seul contre-poison efficace, c'est le citoyen lui-même qui devra faire pression sur l'élu pour qu'il reste à l'écoute des courants socio-culturels et des nouvelles exigences.

□ □

Nom et adresse de la réalisation	La résidence des "Hautes Roches" à Conflans-Sainte-Honorine
Particularité (technique ou sociale)	Cette résidence se distingue par la procédure organisée par la municipalité pour la désignation des concepteurs – sur concours – le souci d'y intégrer des équipements sociaux variés et adaptés (crèche, unité de vie pour handicapés, plaine de jeux, maison de quartier) et sa haute qualité technique (confirmée par l'Indicateur Qualitel)
Nombre et type de logements	67 appartements 60 maisons individuelles (en PLA)
Maître d'ouvrage	S.A. d'HLM La Demeure Familiale
Architecte	SCP, Doat, Fabre et Vassord Cabinet Blasco Bureau d'étude : G.E.C.

