

Vœux SERL – 15 janvier 2009

Discours du Directeur Général, Eric BRASSART



15_01_09



SERL

Société d'Équipement
du Rhône et de Lyon

Les vœux sont l'occasion pour les grands décideurs, les stratèges, les élus, d'exprimer leurs orientations pour l'année qui s'ouvre.

Le rôle des fonctionnaires et des opérationnels est de travailler avec acharnement à ce que ces vœux soient non pas exaucés, mais réalisés.

Chers amis de la SERL, partenaires ou salariés, y sommes nous parvenus en 2008 ?
Revenons donc une année en arrière.

2007 était une année ouvrant sur l'inquiétude dans le monde de l'économie mixte, et la découverte pour ses donneurs d'ordre, notamment les collectivités territoriales. En effet, les nouvelles réglementations de l'aménagement entraient en vigueur, contraignant à des mises en concurrence systématiques et surtout plaçant la prise de risque aménageur sous un nouveau régime de responsabilité.

La SERL a réagi aussitôt, pragmatiquement.

Ensemble, tous ensemble, personnels, clients, élus, nous avons bâti un plan stratégique en 4 mois, approuvé à l'unanimité du Conseil d'administration.

Ensemble, personnels et direction, nous avons ensuite, en 3 mois seulement, réorganisé en profondeur la SERL. Une révolution douce en fait, qui a fait évoluer les métiers et la culture d'entreprise autant que la structure. L'objectif était de créer un état d'esprit collectif et solidaire, une force professionnelle homogène et compétitive ; ce sont les critères de réussite incontournables pour des organismes qui oeuvrent dans le secteur para public, et surtout sous régime privé.

Dans le même temps, les actionnaires de la SERL se souciaient de créer le contexte politique et juridique propice à la réussite du plan stratégique ; ce fut le pacte d'actionnaires, proposé par le Président de la SERL, et signé entre le Président du Conseil Général et le Président du Grand Lyon, début 2008.

Cette révolution s'est faite dans le calme et la discrétion. Elle est passée presque inaperçue, tant elle a été portée collectivement au sein de la SERL, et sans effet sur les services rendus à nos clients et partenaires.

Ou si, il y a peut être eu un effet à retardement, car ce nouvel ordre de travail, de la SERL a amené certains de nos partenaires à réfléchir à leur propre organisation face aux nouvelles responsabilités de l'aménagement opérationnel, et certains se sont réorganisés, parfois en tenant compte des ouvertures apportées par la SERL ; pour l'anecdote et dans un domaine connexe, et pour l'opération si complexe mais emblématique qu'est le Musée des Confluences, le Conseil Général a su tenir compte des suggestions de la SERL pour la gestion de cette opération ; une collectivité de communes qui a confié récemment une importante concession d'aménagement a aussi tenu compte des propositions de la SERL pour sa propre organisation.

Sur le plan qualitatif, nos partenaires ont pour la plupart témoigné de leur satisfaction des évolutions rapides et sensibles de la SERL, et ont cherché à en tirer avantage pour eux-mêmes.

Nos actionnaires publics aussi ont pris conscience de la dialectique nouvelle que leur imposait le nouveau régime de l'aménagement, entre leur rôle de client et celui d'actionnaire. Certes, cette évolution nécessite encore des ajustements, car la conscience d'actionnaire est encore émergente et imprécise. Toujours est il que les évolutions de la SERL, considérées au niveau national comme pilotes, et recommandées à bien d'autres SEM lorsque elles ne se transforment pas en SPLA, font donc référence depuis 1 an.

Cette bonne réputation nous honore, mais honore aussi nos actionnaires et rejaillit sur eux.

Il est vrai que la SERL apparaît de ce fait comme le bon élève ; espérons que cela ne gêne pas d'autres organismes publics qui n'auraient pas encore intégré toutes les dimensions de la culture du risque aménagement ; espérons aussi que nous ne serons pas traités avec davantage d'exigences, car il est connu que c'est aux meilleurs élèves que l'on demande toujours de travailler plus, et sans gagner plus !

Ce que je viens de rappeler sur la révolution tranquille de la SERL en 18 mois n'est pas de la théorie. C'est au contraire très pragmatique et simplement réel, forcément réel ; les résultats sont là.

En 2007, déjà, les évolutions du management avaient permis de présenter des résultats excellents, puisque les meilleurs historiquement de la SERL pour ses 50 ans.

En 2008, sur cette lancée, nous prévoyions en Septembre encore, de battre largement ces résultats. Mais la Crise est survenue ; une Crise avec un grand C !

Fort de sa vraie connaissance des marchés régionaux, et de sa capacité d'anticipation renouvelée, la SERL a averti son Conseil d'administration et les grands élus dès Avril 2008. Dès Juin, des mesures ont été prises à notre niveau pour faire face.

Lorsque la crise est devenue fortement destructrice en Octobre, la SERL avait déjà redoublé d'efforts pour concrétiser et sécuriser les opérations en cours de lancement. Plusieurs opérations ont été arrêtées par des promoteurs, mais plusieurs ont pu être sauvées.

La crise a donc fortement affecté nos résultats de 2008 par rapport à ce que nous espérions à mi année ; mais ces résultats restent positifs et satisfaisants.

Le chiffre d'opérations dépasse 130 M€, établissant un nouveau record historique pour la SERL, en hausse de 6 % par rapport au record de 2007. c'est un indicateur significatif de l'impact des responsabilités de la SERL dans l'économie régionale, et de son apport positif en temps de difficultés pour tous.

Le chiffre d'affaires est conforme au budget initial à 9 200 000 €, inférieur à celui de 2007, mais s'établissant comme le 2ème dans l'histoire de la SERL.

Le résultat est positif, s'établissant aussi au 2ème niveau historique derrière celui de l'an dernier. La rentabilité de la SERL est donc très satisfaisante, et son classement dans les palmarès régionaux va donc encore progresser sensiblement cette année.

Ces résultats sont le fruit du travail fait depuis 2 ans pour améliorer la compétitivité de la SERL.

La SERL a choisi de démontrer sa compétitivité en acceptant le jeu de la concurrence.

En 2008, nous avons répondu à de très nombreux appels d'offres, bien davantage que les années précédentes, et nous avons remporté 40 % de ces compétitions, parfois contre des concurrents publics en finale, mais le plus souvent contre des concurrents privés, même adossés à des groupes de renom national et au-delà, et malgré certains mouvements constatés récemment de dumping des offres de la part de privés inquiets.

La SERL a, ce faisant, sensiblement élargi son territoire d'intervention réel, dans le département du Rhône notamment, devenant concessionnaire de nouvelles communautés de communes au sein de la région urbaine lyonnaise. La SERL redevient un acteur discret mais réel de la métropolisation lyonnaise.

Il y a donc des signes tangibles de la réussite de son plan d'action stratégique adopté il y a 15 mois.

Il y aussi des résultats tangibles de l'évolution de son management. Car la compétitivité n'a pas été acquise aisément ; les efforts de gestion ont été très importants, et les gains de productivité importants et mesurables. La nouvelle culture du risque fait que la SERL s'interdit, sous contrôle de son comité d'engagement, de prendre des risques inacceptables pour ses actionnaires. Certes, ce serait insensé à court terme, les additions finales se payant avec plusieurs années de retard ; certes, il semble que cette ligne ne soit pas la règle chez tous nos concurrents ; mais la qualité SERL inclut désormais clairement cette responsabilité financière mais aussi politique.

Les gains de compétitivité sont dus pour l'essentiel aux gains de productivité des salariés et de l'organisation.

Je tiens ici à remercier tous les salariés de la SERL de leurs efforts, et de l'état d'esprit collectif et solidaire, très constructif, dont ils ont fait preuve en 2008. Je remercie particulièrement la représentation du personnel, qui participe activement à cette stratégie.

Avant de clore cette intervention en laissant M le Président de la SERL et M le Président du Grand Lyon exprimer leurs vœux pour 2009, que tous ensemble, nous ferons en sorte de réaliser, je voudrais clore, quand même, par quelques mots sur l'avenir.

2009 s'avère problématique. Nos prévisions, aussi rigoureuses et sans pessimisme ni optimisme que les 2 années précédentes, nous annoncent une année qui sera une des plus difficiles depuis près de 15 ans. La SERL est prête à affronter ces difficultés, et à jouer son rôle a service des institutions régionales pour limiter les effets de la crise.

La gestion de la SERL est adaptative, et ses équilibres seront maintenus.

Mais, s'il fallait évoluer à nouveau, selon les décisions qui pourraient être prises par nos actionnaires ou notre Conseil d'administration, la SERL serait aussi prête, car en tant que SEM, elle veille à 2 qualités primordiales : la loyauté, et la pérennité.

Par ces temps de crise, la pérennité est indispensable ; alors que certains aménageurs privés multipliaient les initiatives il y a 1 an, les mêmes ont arrêté leurs opérations au cours des derniers mois ! la SERL assure, au contraire, une véritable continuité de l'action publique tout en offrant la compétitivité indispensable à son efficacité.

Nous avons encore une inquiétude pour les années prochaines ; notre activité foncière est en régression en 2008, pour la première fois depuis plusieurs années ; certes elle reste à un niveau élevé au dessus de 2006, mais ce sujet du foncier a mobilisé la SERL et ses partenaires publics au printemps dernier pour faire des propositions pour éviter les effets régressifs qui pourraient s'ensuivre à échéance de 5 ans. Ce sujet est naturellement passé au 2nd plan du fait de la crise à l'automne, mais les résultats 2008 montrent qu'il ne devrait pas être oublié.

Le gestionnaire ne fait pas de vœux ; il œuvre et oeuvrera avec obstination à faire récolter par tous les partenaires et acteurs de la SERL, les fruits des efforts engrangés depuis 18 mois. Cette révolution tranquille va faire éclore, peut être pas 100 000 fleurs, mais certainement de la sérénité pour faire aboutir les projets confiés à la SERL, pour le meilleur de l'économie régionale et de la cohésion sociale, pour la qualité de la vie de tous les résidents de la métropole lyonnaise, pour le développement durable de notre écoumène régional. Car la bonne gestion, surtout en temps de crise, a besoin de sérénité, de force tranquille, et doit écarter toutes les déstabilisations ou les aventures.

Alors, à tous mes co-équipiers de la SERL, je conclus en proposant de poursuivre comme en 2008 , par :

fais ce que dois, advienne que pourra ...

ou encore :

que sera, que sera ...

Mais ce sera une autre chanson.

Je remercie encore tous nos partenaires, nos grands clients, et singulièrement le Grand Lyon de la confiance qu'il nous témoigne, et que démontre la présence ici de son Président Gérard Collomb, comme l'an dernier.

Bonne année à tous, bonne année ensemble.