Publié le 8 juin 2020

« Les EPL sont encore très préoccupées par la reprise » Stéphane Keita, PDG de la Scet

D’une gestion de crise « par tronçons », passant de l’urgence à la sortie pragmatique du confinement, Stéphane Keita estime que la Scet a montré une certaine résilience et en retirera les atouts. Pour cette filiale de la Caisse des Dépôts, les mobilités et les nouvelles formes du tourisme seront les priorités de « l’immédiat après-monde ».

La Scet a adapté ses activités et son offre dans le contexte singulier du confinement. Quels enseignements en tirez-vous ?

Nous avons instauré un plan de continuation d’activité en confinement strict, les 14 sites du groupe ayant été fermés. Le télétravail a été renforcé, pour lequel nous nous étions préparés fin 2019, en nous réorganisant et en nous équipant, sans savoir bien sûr que cette crise sanitaire allait survenir. Nous avons donc pu assurer nos prestations. Nous avons su réagir, mais le vrai télétravail, tel que je le conçois, sert généralement à optimiser la productivité globale des équipes et non à gérer des phases de dépression comme ce fut le cas.

J’en tire deux enseignements. Tout d’abord, qu’une grande partie des collaborateurs a été plutôt séduite par la

souplesse et les possibilités du travail à distance, malgré les contraintes pesantes du confinement. Mais nous avons aussi réalisé à quel point notre métier de concepteurs de projets réclamait du collectif, de la rencontre, du présentiel pour entretenir la créativité et la sérendipité indispensables à notre valeur ajoutée, ce qui est moins possible dans le cadre d'un travail à distance. Par ailleurs, peut-être avons-nous eu pendant un moment une vision sociologique du télétravail un peu étriquée, en estimant qu'il était plus naturellement destiné aux collaborateurs exerçant le métier de conseil et moins pour celles et ceux en fonctions support ou backoffice. Là aussi, nous avons réalisé l'apport que pouvait représenter le télétravail pour la qualité de vie de collaborateurs : moins de stress dans les transports, une journée plus apaisante dans la semaine, etc. Nous allons étudier tous ces aspects. Avant cette épreuve collective, nous avions plutôt tendance à penser que le télétravail était un mode de gestion marginal à ne pas trop recommander ; depuis, nous sommes convaincus qu'il s'agit d'un mode de gestion du temps de production qu'il faut développer de façon équilibrée.

Et votre animation du Réseau Scet ?

Pendant le confinement, notre réseau a été très actif. Nous avons créé des comités de résolution de problèmes, notamment pour les 350 sociétés adhérentes avec lesquelles nous travaillons, dont une majorité d'Epl. 60 téléconférences ont réuni 1000 participants ; 20 webinaires ont attiré 2500 participants. Nous avons donc gardé un contact étroit, ce qui nous a permis de remonter un certain nombre d'informations en direction de nos partenaires institutionnels habituels, dont la fédération des Epl.

Comment appréhendez-vous cette sortie de crise ?

Les acteurs ont appris à gérer les « temps » de la crise. Nous avons procédé par tronçonnage de la période : le temps de l'urgence, puis celui du confinement, l'élaboration des plans de relance et enfin les mesures de sortie de crise et la prise en compte du temps long. Il a donc fallu adopter à chaque fois un nouveau mode de réflexion. Pour notre part, nous avons beaucoup travaillé sur des sujets nécessitant de gérer la tension entre l'urgence de la situation et la réflexion de long terme, tels le tourisme, la transition alimentaire, l'habitat, le logement, la santé et la rénovation énergétique des bâtiments publics. Nous avons par exemple rencontré un certain succès avec un webinaire sur la place de l'eau dans les opérations d'aménagement. Nous sommes mobilisés pour insuffler une nouvelle approche de nos secteurs d'intervention. Le tourisme, comme le commerce, par exemple, va changer, c'est une évidence. Nous devons donc mener une réflexion approfondie pour accompagner l'Etat, les collectivités et les acteurs de la filière dans cette redéfinition majeure.

Le concept de « monde d'après » est sur toutes les lèvres. Que vous inspire-t-il ?

C'est devenu une expression-valise à une vitesse supersonique. A peine apparue, elle était déjà ringardisée. Pour l'heure, dans la floraison des tribunes et des points de vue, les concepts ont du mal à se stabiliser. Je crois que l'une des premières portes d'entrée, c'est la mobilité. Comment va-t-on la réinventer ? Depuis un an et demi, c'est le sujet qui agite la société française : Gilets Jaunes et taxe sur le carburant, réformes des retraites et longue grève Sncf-Ratp, le Covid-19, propagation de l'épidémie, confinement et contraintes sur les déplacements, effet sur le transport aérien… C'est sur ce thème, très transverse, que nous devons

impérativement travailler parce qu'il faut se rendre à l'évidence : la question des mobilités est centrale pour la structuration des territoires, pour l'organisation des flux économiques, pour la gestion de la transition climatique, pour le budget des ménages et des collectivités publiques, pour le développement industriel, le tourisme etc.

Comment les Epl et les collectivités sont-elles amenées à vous solliciter ? Sur quel type de sujets ont-elles sollicité vos conseils ?

D'abord, la Banque des Territoires a mis en place des mesures d'urgence pendant le confinement et va annoncer un plan de relance post-Covid impliquant certains apports de la Scet en ingénierie. Par exemple pour l'analyse et la projection de la situation financière des organismes. Par ailleurs, il existe des programmes de politique publique en faveur de la requalification et du rééquilibrage des territoires, dans lesquels les Epl ont toute leur place. Je pense à Action Cœur de Ville, Territoires d'Industrie et bientôt Petites villes de Demain. Les Epl sont encore très préoccupées par la reprise des chantiers pour les unes, les pertes d'exploitation pour les autres, mais toutes par leur plan de charge.

Quels sont vos projets en lien avec l'acquisition de la revue Urbanisme ?

C'est une coïncidence et je pense qu'elle est heureuse. L'association à la Scet, opérateur historique de la Caisse des Dépôts et de la Banque des Territoires, d'une revue emblématique de réflexion comme Urbanisme, va nous permettre d'animer plus substantiellement les débats autour des nouveaux modèles de développement. Ainsi, le numéro d'avril traite de la ville décarbonée, le prochain de l'adaptation au changement climatique et un hors-série pour le compte du Ministère de la Cohésion des Territoires, avec une préface de la ministre, sur le thème « Apprendre des territoires » est en cours d'édition.

La Scet, un partenaire de longue date

La Scet et la Fédération des EPL sont partenaires de longue date. Elles agissent de concert pour la reconnaissance de l'économie publique locale au service du développement des territoires. Ainsi la Scet a contribué à des réflexions sur des sujets de fond au moment de la Loi Elan ou encore de l'élaboration du Livre Blanc sur l'économie mixte locale. Ce sont aussi des actions communes qui sont menées à travers :

– Un programme commun de formations professionnelles
– La coproduction d'ouvrages tels que le guide « Accélérer la transition énergétique avec les EPL » paru en 201
– Ou prochainement, la programmation de webinaires sur des enjeux d'actualité pour les Epl

Enfin, au titre du partenariat, à l'occasion de l'intégration de la Revue Urbanisme au sein de la Scet, les adhérents de la Fédération des Epl pourront bénéficier de tarifs d'abonnement très privilégiés.