

01 « chantier »

Construire des stratégies répondant aux besoins de l'ensemble des territoires.



Les membres du groupe

Les pilotes

Thibaut Gauthier
Responsable du Service marchés ;

Géraldine De Morgan
Directrice du développement et de l'aménagement.

Les membres

Guy Castaignede
Responsable du Service gestion locative ;

Anne-Laurence Dattée
Chargée de mission attributions au Service gestion locative

Hervé Dupuy
Chargé de secteur à l'agence de Joué-lès-Tours ;

François Fresneau
Technicien de patrimoine à l'agence de Saint-Cyr-sur-Loire ;

Isabelle Gozard
Responsable de gestion de proximité à l'agence de Saint-Cyr-sur-Loire ;

Marie-Anne Malatia
Assistante de gestion au Service construction neuve ;

Christophe Morais Da Silva
Chargé d'opérations au Service entretien ;

Marc Pigeon
Responsable du Service foncier-ventes ;

Murielle Riolet
Responsable du Service résidences spécialisées ;

Marylène Serrault
Responsable de l'agence de Loches.

Les questions clés

0

Quelles sont les dynamiques territoriales (démographiques, économiques, mobilités...) et les perspectives d'évolution des territoires sur lesquels intervient VTH ?

0

Quels sont les attentes et besoins des acteurs publics en matière de logement et d'habitat sur ces territoires ?

0

VTH doit-il se doter d'une stratégie différenciée en fonction des territoires ?

0

Quelles stratégies adopter sur les différents marchés (marchés porteurs/non porteurs, concurrentiels) et comment partager ces stratégies avec les parties prenantes ?

Sous-groupes de travail & thématiques

0

Analyse quantitative

- Identification des indicateurs d'analyse à retenir pour qualifier les territoires ;
- Analyse des territoires (population, habitat, indicateurs socio-économiques...);
- Qualification des territoires (en perte de dynamique, à l'équilibre, en développement...).

0

Analyse qualitative

- Benchmark auprès de 11 structures : 2 architectes, Le Groupe La Poste, 1 notaire, 4 schémas de cohérence territoriale (Tours, Lochois, Amboise, Pays Loire Nature), le Conseil départemental d'Indre-et-Loire... ;
- Analyse des études Terra Nova : « Habiter dans 20 ans » et de l'USH : « Le logement social dans la société qui vient ».

0

Recommandations

Identification pour chaque territoire de recommandations et du positionnement stratégique au regard des éléments de diagnostic étudiés.

01



Quelques enseignements

« Renforcer notre capacité d'analyse des territoires. »

« La prise en compte des enjeux relatifs au développement durable dans les modes de vie et l'opinion publique. »

Quelques recommandations

Tous les territoires

- Les logements fabriqués doivent être en adéquation avec les modes de vie d'aujourd'hui (habitat connecté, béguinage...) et inciter à la convivialité (pièces partagées, jardins participatifs...);
- Préservation de l'environnement (éco-quartiers, logements éco-conçus...).

Territoire en développement et en équilibre

- Partenariats avec des associations, particuliers, entreprises de services à la personne ;
- Transformation des logements vacants en crèche, commerce... ;
- Répondre aux besoins des populations par des logements et produits variés.

Territoire en perte de dynamique

- Construire/aménager à proximité de nos logements des services, des commerces... ;
- Conduire des opérations de réhabilitation et d'entretien au cas par cas ;
- Diversifier les activités et les sources de revenus en développant de nouveaux services ;
- Mise en place d'une offre d'accès sociale, vente Hlm sécurisée et maîtrisée ;
- Reconsidérer la relation locataire/client grâce en partie à la transition numérique.

02 « chantier »

Diversifier l'activité de VTH pour générer de nouvelles ressources.



Les questions clés

0

VTH a-t-il déjà diversifié son activité dans le passé ?
Quels retours d'expérience ? Quel niveau de maturité par rapport aux autres bailleurs ?

0

Quelles nouvelles pistes de diversification pour répondre aux enjeux stratégiques de l'organisation ?
Quelles sont les perspectives permises par la loi Élan ?

0

Quels débouchés économiques de ces pistes de diversification ?

0

Quelles stratégies d'alliance et de partenariat ?
Avec qui et pour quelles activités ?

Les membres du groupe

Les pilotes

Thalitha Hadj-Kaddour
Responsable du Service juridique ;

Véronique Boumaraf
Directrice générale adjointe.

Les membres

Béatrice Cantaux
Chargée de secteur à l'agence de Saint-Cyr-sur-Loire ;

Miguel De Faria
Conseiller ventes au Service foncier-vente ;

Frank Ducert
Responsable de l'agence de Chinon ;

Olivier Gontard
Conducteur d'opération au Service construction neuve ;

Alisson Hautreux
Technicienne réhabilitation au Service réhabilitation ;

Karine Fabre
Responsable gestion de proximité à l'agence de Loches ;

François Larchevêque
Technicien de patrimoine au Service résidences spécialisées ;

Muriel Petit
Responsable du pôle assurances au Service juridique ;

Yohan Richard
Technicien de patrimoine à l'agence de Loches ;

Hervé Thibaud
Chargé de mission au Service marchés.

Sous-groupes de travail & thématiques

0

Analyse de la performance à travers les coûts de fonctionnement

Sur les coûts de fonctionnement actuels de VTH, identification des principaux écarts à la médiane par rapport aux bailleurs de l'Observatoire de la performance.

0

Identification des leviers d'optimisation sur les processus et l'organisation

Identification des processus à optimiser et des économies liées en prenant appui sur des rencontres dans chaque direction.

0

Identification de pistes de diversification possibles et souhaitables pour VTH

- Brainstorming* sur les options pour VTH en termes de diversification ;

- Priorisation et recommandations au regard de l'opportunité, la faisabilité et la rentabilité.

**Brainstorming : réflexion collective*



Quelques enseignements

« Un modèle organisationnel performant qui peut être amélioré. »

« De nouvelles activités à développer. »

Quelques recommandations

Des nouvelles pistes de diversification permises par la loi Élan, dont voici un échantillon :

Diversification dans la production

- Hébergement temporaire, foyer meublés, habitat intergénérationnel, logements étudiants ;
- Aménagement avec des structures de sédentarisation des gens du voyage ;
- Réalisation d'équipement d'intérêt général en maîtrise d'ouvrage déléguée (pour le compte de collectivités).

Diversification dans les services

- Offre de maintenance à destination des Ehpad ;
- Offre de prestations de Syndic social.

Diversification des services aux habitants

- Développement des actions sociales (aide à domicile, assistance administrative...);
- Développement de services type conciergerie.

03

« chantier »

Consolider et faire évoluer les services aux locataires.



Les membres du groupe

Les pilotes

Laurence Bronet
Responsable du Service réhabilitation ;

Tiphaine Zaplotny
Directrice de la gestion locative et des services de proximité.

Les membres

Peggy Augustin
Gestionnaire spécialisée amiante au Service entretien ;

Pierrette Berger
Gardiennne à l'agence de Chinon ;

Sendrine Besnier
Gestionnaire spécialisée au Service entretien ;

Cindy Doré
Gestionnaire spécialisée à la Direction de la communication, de la RSE et de la médiation sociale ;

Gabrielle Garrido-Gourdon
Chargée de recouvrement à la Trésorerie ;

Sandra Hauchecorne
Assistante de gestion au Service marchés ;

Nathalie Jan
Gardiennne à l'agence de Saint-Cyr-sur-Loire ;

Yannick Prin
Responsable de l'agence de Saint-Pierre-des-Corps ;

Pamela Thronion-Brion
Aide comptable à la Trésorerie ;

Gilles Walter
Responsable du pôle systèmes et réseaux à la Direction des systèmes d'informations.

Les questions clés

0

Comment répondre aux attentes et aux besoins des locataires pour mieux les capter, les fidéliser, dialoguer avec eux (faire connaître les possibilités offertes, les produits, services...)?

0

Comment caractériser les locataires de VTH d'aujourd'hui et de demain ?

0

Quelles sont les nouvelles exigences de nos locataires et de nos prospects en matière de services ?

0

Quels sont nos services actuels et les services à développer pour répondre à leur besoins ?

0

Quelles logiques économiques pour les nouveaux services (business model...)?

Sous-groupes de travail & thématiques



Des questionnaires

- Réunion de concertation des Locataires référents le 5 novembre 2019 autour de la question des nouveaux services ;

- Questionnaire commun avec le « chantier » n°5 ;

- Questionnaires « terrain » par les deux gardiennes du groupe de travail.



Du benchmark et du travail en sous-groupes

- Des sites Internet ;

- Interviews téléphoniques.

03

Quelques recommandations

Écouter et répondre aux demandes des locataires

- Agence mobile (« aller vers ») ;
- Objets connectés.

Accompagner le vieillissement

- Offres habitat séniors ;
- Veille sociale personnes âgées – projet de l'USH.

Créer du lien

- Communication à date anniversaire ;
- Espaces partagés ;
- Mise en réseau (type Smiile ou Allo voisins).

Parcours résidentiel

- Bourse d'échange de logements ;
- Location - accession dans le parc ancien ;
- Offre de logements pour jeunes ou personnes isolées « meublé pack tout compris » ;
- Offre fidélité pour les locataires anciens (définir au bout de combien d'années).

VTH, acteur solidaire et engagé contre les inégalités

- Un guide de la vente Hlm et du PSLA* (Prêt social location-accession) ;
- Des journées portes ouvertes sur les thématiques vente - locatif ;
- Des visites virtuelles de logement ;
- Des bâtiments connectés ;
- Un label vente Hlm, « 0 travaux lourds ».

Quelques enseignements

« Une exigence de plus en plus élevée des locataires. »

« Se démarquer de la concurrence et déterminer ce qui nous différencie des autres bailleurs. »



04 « chantier »

Renforcer les liens sociaux et préserver le bien-vivre ensemble.



Les questions clés

0

Quelles sont les attentes de la société par rapport au renforcement du lien social ?

0

Quelles sont les attentes des locataires de VTH ?

0

Quels sont les nouveaux services internes et/ou externes (associations, entreprises, services publics...) que VTH peut créer, développer, promouvoir... afin de renforcer le lien social ?

0

Quelles sont les bonnes pratiques du secteur en matière de renforcement du lien social et de préservation du bien-vivre ensemble ?

0

Quelles sont les bonnes pratiques d'organisation d'autres secteurs sur ces thématiques ?

Les membres du groupe

Les pilotes

Xavier Cheminal

Responsable du pôle contrôle de gestion à la Direction administrative et financière ;

Éric Bédoyan

Directeur de la communication, de la RSE et de la médiation sociale.

Les membres

Charlène Bard

Chargée de secteur à l'agence de Chinon ;

Claire Brigant

Chargée de Mission - assistante sociale au Service social ;

Isabelle Chadaigne

Comptable à la Trésorerie ;

Frédéric Dechâtre

Gardien à l'agence de Saint-Pierre-des-Corps ;

Lucie Freval

Chargée d'opération au Service réhabilitation ;

Xavier Le Moal

Responsable de programmes au Service aménagement ;

Vanessa Nollet

Chargée de secteur à l'agence de Saint-Cyr-sur-Loire ;

Abdelkrim Soulhi

Chargé de médiation au Service médiation sociale ;

Éric Thomas

Chargé de mission à la Direction de la communication, de la RSE et de la médiation sociale ;

Christiane Trochu

Chargée de gestion locative à l'agence de Chinon.

Sous-groupes de travail & thématiques



État des lieux des outils et/ou actions mises en place

- Enquêtes menées sur le terrain (lors de manifestations) et de questionnaires adressés à nos locataires ;

- Identification de l'ensemble des actions menées par VTH.



Constitution de deux sous-groupes « Existant », « Benchmark et expérimentation »

Les deux sous-groupes ont travaillé en parallèle :

- l'un a travaillé sur l'évaluation des différents dispositifs existants chez VTH (voisinades, rencontres en direct, diagnostic en marchant...);
- l'autre sur la partie benchmark : ciblage de certaines expérimentations.



Benchmark sur les pratiques innovantes

Limoges Habitat, Office 64, Collectif cycliste, Narbonne Habitat, reci-procité..., et de l'analyse documentaires (Odas...).

04



Quelques enseignements

« Le lien social contribue à l'estime de soi. »

« Le bien-vivre ensemble découle d'une volonté commune. »

Quelques recommandations

La grande conversation

Échanges directs avec nos locataires à leur domicile.

Plateforme collaborative

Réseau collaboratif de voisinage, échanges de services, d'équipements.

L'inclusion numérique des personnes âgées

Il s'adresse principalement aux plus de 70 ans. Repérer les bénéficiaires potentiels et proposer un service de proximité sous forme de stage d'initiation aux outils informatiques.

L'éducation moteur du futur mieux-vivre ensemble

Œuvrer pour une meilleure réussite scolaire des enfants de nos locataires en offrant du soutien scolaire.

Le vélo-école

Proposer un temps d'échange, de réparation, d'apprentissage et de partage autour du vélo.

L'agent de développement social

Doter VTH d'un dispositif d'accompagnement au développement social.

05 « chantier »

Accélérer la transformation numérique de VTH.



Les questions clés



Que signifie la transformation numérique dans le secteur du logement social, et en dehors de ce secteur ?



Quel est notre degré d'avancement ?



Quelles sont les attentes de nos locataires et de nos collaborateurs ?

Les membres du groupe

Les pilotes

Hélène Cossic
Responsable RSE et qualité de services à la Direction de la communication, RSE et médiation sociale ;

Hervé Goedert
Directeur des systèmes d'informations.

Les membres

Julien Goudeau
Chargé de recouvrement et contentieux à l'agence de Saint-Cyr-sur-Loire ;

Yann Le Bihan
Responsable du Service construction neuve ;

Charlotte Le Gall
Chargée de mission communication et digital à la Direction de la communication, RSE et médiation sociale ;

Frédéric Ledru
Chargé de secteur à l'agence de Saint-Cyr-sur-Loire ;

Guillaume Nicolas
Technicien de réhabilitation au Service réhabilitation ;

Pascal Nunes
Gestionnaire spécialisé au Service gestion locative ;

Gilles Piecq
Responsable du Service entretien ;

David Pondville
Chargé de mission proximité à la Direction de la gestion locative et des services de proximité ;

John Tacchini
Responsable gestion de proximité à l'agence de Chinon ;

Damien Vigneron
Chargé de mission Pôle systèmes et réseaux à la Direction des systèmes d'informations.

Sous-groupes de travail & thématiques

0

Outils collaboratifs

- Retour d'expérience sur le degré de maturité de VTH aujourd'hui ;
- Questionnaire collaborateurs ;
- Benchmark auprès d'organismes (3F, Conseil départemental d'Indre-et-Loire, Angers Loire Habitat, AG2R la Mondiale, Académie de Nantes...);
- Synthèse et préconisations.

0

Relation locataires

- Retour d'expérience sur le degré de maturité de VTH aujourd'hui ;
- Questionnaire commun avec les « chantiers » n°3 et n°4 ;
- Benchmark auprès d'organismes (Promocil, Immobilière Atlantique Aménagement, ENOV, Aquitanis...);
- Synthèse et préconisations.

0

Construction et logements

- Retour d'expérience sur le degré de maturité de VTH aujourd'hui ;
- Benchmark auprès d'organismes (Habitat 76, AC Environnement, Proxiserve, CDC Habitat, Nexity...);
- Synthèse et préconisations.



Quelques enseignements

« Cette transformation numérique est incontournable, inévitable et bénéfique. »

« Acculturation nécessaire de l'ensemble des collaborateurs. »

Quelques recommandations

Travailler en mode collaboratif et accompagner un management agile

- Formation du personnel à Office 365 ;
- Déploiement d'un intranet ou réseau social d'entreprise collaboratif ;
- Développement du télétravail et du travail en mobilité.

Développer une stratégie « web » globale et des actions de marketing digital pour améliorer le service, la proximité et la notoriété

- Dématérialiser une partie de la relation avec le locataire : développer de nouvelles fonctionnalités sur l'extranet locataire, développer une application mobile VTH ;
- Revoir le processus de traitement de la Demande d'intervention technique (DIT) ;
- Réseaux sociaux : composants de notre stratégie de communication digitale.

Maîtriser la donnée pour optimiser les processus et les ressources

- Avoir un référentiel de données techniques commun pour connaître nos équipements et leur état de santé ;
- Partager l'information grâce au mode collaboratif ;
- BIMer* notre patrimoine ;
- Développer l'Internet des objets (IoT).

*BIM : « Building information model » ou maquette numérique des bâtiments

06 « chantier »

Définir, partager, incarner
les valeurs de VTH.



Les questions clés

0

Quelles sont les valeurs dominantes actuellement présentes au sein des entreprises françaises des secteurs publics et privés ?

0

Quelles sont les valeurs qui distinguent VTH des autres entreprises ?

0

Comment faire évoluer nos valeurs en fonction des ambitions du projet ?

0

Comment favoriser le partage et l'incarnation des valeurs cibles par l'ensemble des collaborateurs ?

0

Comment développer la culture de l'entreprise ? Sur quels supports ? Par quelles actions ? Pour qui ?

Les membres du groupe

Les pilotes

Anita Pipard

Responsable de l'agence de Saint-Cyr-sur-Loire ;

Patrick Couilleaux

Directeur du patrimoine.

Les membres

Frédéric Augé

Chargé de mission au Service ventes ;

Frédéric Bidault

Chargé de secteur à l'agence de Saint-Cyr-sur-Loire ;

David Boghetto

Employé d'immeubles ;

Dominique Bousely

Comptable à la Trésorerie ;

Sylvie Delaby

Chargée de recouvrement à la Trésorerie ;

Maryse Dubé

Responsable du Service social ;

Claire Eveno

Responsable du Service médiation ;

Ophélie Girard

Chargée d'opérations au Service construction neuve ;

Murielle Grondeau

Assistante de gestion au Service marchés ;

Pascale Piédimonte

Chargée d'accueil à l'agence de Saint-Pierre-des-Corps.

Sous-groupes de travail & thématiques

0

Définition et acculturation au concept de « valeurs »

Les valeurs d'une entreprise représentent son « vouloir-être », sa conviction profonde, générale, durable et positive : elles lui permettent de fixer des objectifs, de prendre les bonnes décisions au quotidien, de garder le cap pendant les phases de changement.

0

Benchmark des valeurs

- Secteur privé : Renault, SNCF, Macif, Eiffage, Bureau Veritas... ;
- OPH et ESH : Lyon Métropole Habitat, OPH Lot et Garonne, Habitat 76, Logis Familial...

0

Enquêtes et préconisations

- Recueil de l'avis de parties prenantes externes et internes sur leurs perceptions de nos valeurs ;
- Diffusion d'une enquête interne sur les valeurs actuelles et celles à développer ;
- Plan d'actions pour faire vivre les valeurs prédominantes.



Quelques enseignements

« Une conviction profonde, générale, durable et positive. »

« N'est ni mesurable, ni quantifiable. »

Quelques recommandations

Ces valeurs devront être partagées et incarnées en se déclinant en principes d'action concrets, adaptés à l'entreprise.

Bienveillance et confiance

- Création d'une charte du manager, remise à chaque nouveau manager (entrant ou en promotion interne) ;
- Organiser des moments de convivialité.

Proximité

- Création d'un site extranet ;
- Label pour les actions vers les seniors.

Compétence

- Plans de formation à l'intégration ;
- Création d'un réseau d'experts.

Innovation

- Intégrer le processus d'innovation dans l'organisation de l'entreprise.

Environnement à préserver

- Créer un observatoire de la protection de l'environnement, avec des bilans annuels ;
- Faire les bilans carbone de nos activités.

07

« chantier »

Accroître l'autonomie et la responsabilité des collaborateurs.



Les membres du groupe

Les pilotes

Anne-Céline Redon
Chargée d'opérations au Service construction neuve ;

Didier Maugis
Directeur des ressources humaines.

Les membres

Fabrice Bailly
Technicien de patrimoine au Service résidences spécialisées ;

Mylène Céron
Responsable du pôle applications à la Direction des systèmes d'information ;

Emmanuelle Franchet
Responsable de l'agence d'Amboise ;

Caroline Goaziou
Chargée de mission financement au Service construction neuve ;

Catherine Granie
Chargée de gestion locative à l'agence de Saint-Cyr-sur-Loire ;

Magali Jean-Delaunay
Chargée de clientèle à l'agence de Joué-lès-Tours ;

Jacques Marie
Technicien de patrimoine au Service entretien ;

Sabrina Penoty
Assistante de gestion au Service construction neuve ;

Julie Perreau-Falicon
Responsable du Service aménagement ;

Astrid Rutard
Comptable à la Trésorerie.

Les questions clés

0

Que signifie la notion d'autonomie et de responsabilité et comment l'appliquer chez VTH ?

0

Quelles sont les attentes des collaborateurs de VTH concernant leur travail, notamment du point de vue de l'autonomie et de la responsabilité ?

0

Comment définir les conditions rendant possible le développement de l'autonomie et la responsabilisation des collaborateurs tout en sécurisant les processus de décision ?

0

Quels sont le rôle et la fonction des managers dans l'évolution du rapport au travail (autonomie et responsabilité) chez VTH ?

0

Comment travailler sur les pratiques, postures et outils de management au sein de VTH pour accroître l'autonomie et la responsabilité des collaborateurs ?

Sous-groupes de travail & thématiques

0

Questionnaire interne

- Élaboration et diffusion d'une enquête interne sur l'autonomie et la responsabilité des collaborateurs (définition, attentes...);

- Analyse et synthèse du questionnaire identifiant les niveaux constatés et souhaités d'autonomie et de responsabilités des salariés.

0

Benchmark

- Secteur privé : Natixis et My Serious Game, Matmut ;

- OPH et ESH : Haute-Savoie Habitat, Notre Logis, Est Métropole Habitat.

0

Préconisations

- Propositions d'actions envisageables en réponse aux attentes des collaborateurs ;

- Regroupement des actions en thématiques ;

- Recommandations et priorisation des actions.



Quelques enseignements

« Favoriser et encourager la prise d'initiative jusqu'à l'acceptation du droit à l'erreur. »

« Recours important à la formation. »

Quelques recommandations

VTH devra s'appuyer sur une culture managériale encourageant les modes de travail plus collaboratifs et les expérimentations, reposant sur la confiance, l'initiative responsable et le droit à l'erreur dans le test de nouvelles solutions. Pour cela des solutions très concrètes ont été imaginées autour des notions suivantes :

Développer les compétences et créer les conditions du renforcement de l'autonomie des collaborateurs

- Valoriser des profils de leaders ou d'experts en dehors de toute considération hiérarchique.

Renouveler nos approches managériales

- Définir les modalités d'une évaluation du N+1 par ses collaborateurs.

Développer l'innovation et l'agilité collective

- Générer de la solidarité interservices.

Créer du lien entre les collaborateurs

- Revitaliser le « parcours découverte » et l'ouvrir à tous les salariés.

Mesurer l'efficacité des actions mises en œuvre

- Diffusion d'une enquête de type « baromètre social » à tous les salariés.