



ETUDE 2019 DE L'OBSERVATOIRE DE LA PERFORMANCE

Quels impacts de la transformation digitale sur le secteur HLM ?

Cette étude a été réalisée dans le cadre de l'observatoire de la performance de l'immobilier social, dispositif créé en 2012 permettant aux bailleurs de se comparer en termes de performance dans une logique d'amélioration continue, et d'échanger sur les meilleures pratiques du secteur. Elle vise à présenter les impacts de la transformation digitale sur le secteur HLM, au travers d'analyses croisées.

AUTEURS



Etienne VENDEVILLE
Expert transformation digitale
etienne.vendeville@wavestone.com



Nicolas MER
Manager
nicolas.mer@wavestone.com



Alan LOYER
Consultant
alan.loyer@wavestone.com

PRÉAMBULE

Au cœur des préoccupations des entreprises et de leurs dirigeants, la transformation digitale désigne le processus qui consiste à intégrer pleinement les technologies digitales au sein des activités de leur organisation.

Impactant l'ensemble des activités et des interactions internes et externes d'une entreprise, l'utilisation des technologies digitales amène les entreprises à se renouveler, en repensant leur organisation, leurs modes de fonctionnement, leurs pratiques managériales et en redessinant les rapports de l'entreprise avec ses clients et ses partenaires extérieurs. De manière plus globale, elle constitue un levier de transformation de leur culture d'entreprise. **La transformation digitale connaît pourtant des résultats en demi-teinte...** Seulement 53% des salariés affirmaient en 2018 que leur entreprise s'était engagée dans une transformation digitale. Cette dernière est perçue, pour 56% des sociétés, comme une opportunité mais pas forcément une nécessité.

Or, beaucoup d'entreprises ayant réussi leur transformation digitale ont conscience des avantages qu'elle peut apporter car une grande partie des avis recensés est positive. En effet, 40% de ces entreprises ont constaté une amélioration de leurs résultats et 44% estiment par ailleurs avoir optimisé leur performance opérationnelle. Une mobilisation des acteurs commence donc à se faire sentir, notamment chez les ETI qui souhaitent, à 91%, engager leur révolution digitale⁽¹⁾.

Cette étude a pour objectif de mettre en exergue les avancées de cette transformation au sein du secteur HLM, la nature des évolutions en cours et leurs impacts sur les processus et activités des organismes et les enjeux auxquels l'ensemble du secteur va devoir répondre demain.

⁽¹⁾ Source : <http://www.socialy.fr/blog/transformation-digitale-chiffres-infographie/>

1. LE SECTEUR HLM ET LA DIGITALISATION : ÉTAT DES LIEUX

Un secteur en retard vis-à-vis des évolutions technologiques

La digitalisation semble être au cœur des stratégies des organisations HLM : transformation digitale, révolution numérique et nouvelles technologies sont des expressions que l'on retrouve – parfois au premier plan – dans tous les projets d'entreprise actuels.

Pourtant, **les pratiques des organismes HLM témoignent d'une réalité différente** : données patrimoniales erronées voire absentes, nécessité pour les locataires de se déplacer en agence pour apporter des justificatifs papiers ou obtenir des attestations, impossibilité pour les locataires de régler simplement en ligne leur loyer...

Si la volonté de digitaliser les process est affichée, il semble qu'une partie des **organisations peinent à se mettre en mouvement**.

NOS ANALYSES ONT AINSI MIS EN EXERGUE TROIS GRANDES TENDANCES AU SEIN DU SECTEUR DU LOGEMENT SOCIAL :

a. Un retard comparé aux autres secteurs

Les organismes HLM accusent un certain retard en termes de maturité digitale, qu'ils soient comparés à des secteurs de services (banque, assurance, tourisme, vente de détail...) ou aux acteurs de l'immobilier privé (promoteurs, constructeurs, administrateurs de bien ou foncières...). **Ces derniers ont développé de nombreux dispositifs digitaux dont les acteurs du secteur HLM se sont encore peu saisis** :

- **Les outils CRM** (*Customer Relationship Management*) ou progiciel de gestion de la relation client sont utilisés par un large éventail d'acteurs.

On peut par exemple citer AIRBNB⁽²⁾, qui a automatisé l'ensemble de sa relation client : un voyageur se voit ainsi automatiquement proposer des logements correspondant à ses critères et peut en réserver un sans aucune intervention des collaborateurs de la société.

- **Les espaces locataire**, avec notamment la mise à disposition des avis d'échéance dématérialisés, est par exemple proposé par l'ensemble des grands administrateurs de biens (FONCIA, LAFORET,...) – cet espace est le plus souvent consultable par le locataire via une application mobile.

- **Les chatbots et autres messageries instantanées** ont été développés dans de très nombreux secteurs : immobilier privé (NEXITY), tourisme (TUI), énergie (EDF)... Ces outils proposant le couplage d'agents virtuels et de vrais agents selon la complexité des demandes permettent d'accompagner le locataire tout au long de son expérience client sur le site de l'entreprise ou l'espace locataire.

⁽²⁾ Source : <https://fr.sendinblue.com/blog/3-exemples-de-strategies-crm-comment-les-grandes-entreprises-ameliorent-leur-relation-client/>

Peu développés par les organismes HLM, ces dispositifs font l'objet de réflexions afin de les faire émerger au sein d'une part plus importante des acteurs du secteur, permettant notamment ainsi de fluidifier la relation client/locataire et d'améliorer la qualité de service délivrée.

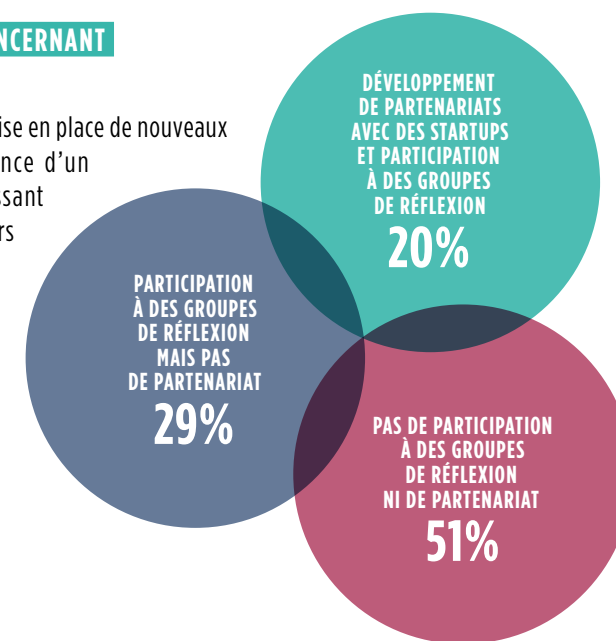
b. Des disparités fortes entre les acteurs

L'analyse du baromètre de la maturité digitale Wavestone 2019 - pour lequel Wavestone a interrogé un échantillon représentatif d'une cinquantaine de bailleurs sociaux (1 million de logements) - a permis de mesurer et comparer le niveau de maturité digitale des organismes HLM (autrement dit, le degré d'intégration des outils et des pratiques numériques et digitales dans l'ensemble des fonctions métier et support des organismes HLM permettant de générer des gains en matière de productivité, de qualité de service rendu et de faciliter les partenariats internes et externes).

CETTE ANALYSE MET EN EXERGUE UNE HÉTÉROGÉNÉITÉ IMPORTANTE ENTRE LES BAILLEURS CONCERNANT LEUR DEGRÉ D'AVANCEMENT DANS CETTE TRANSFORMATION :

60% des bailleurs interrogés se caractérisent par une maturité digitale faible, voire très faible (intégration faible, voire très faible, de la digitalisation au cœur du projet d'entreprise et de l'ensemble des activités de l'organisation). Seulement 12% d'entre eux se démarquent par une maturité digitale élevée. Malgré un retard important d'une majorité des acteurs, on observe tout de même une prise de conscience récente de l'importance de

cette problématique avec la mise en place de nouveaux outils digitaux et l'émergence d'un écosystème innovant, réunissant startup, organismes et acteurs traditionnels, propice à la digitalisation du secteur du logement social.

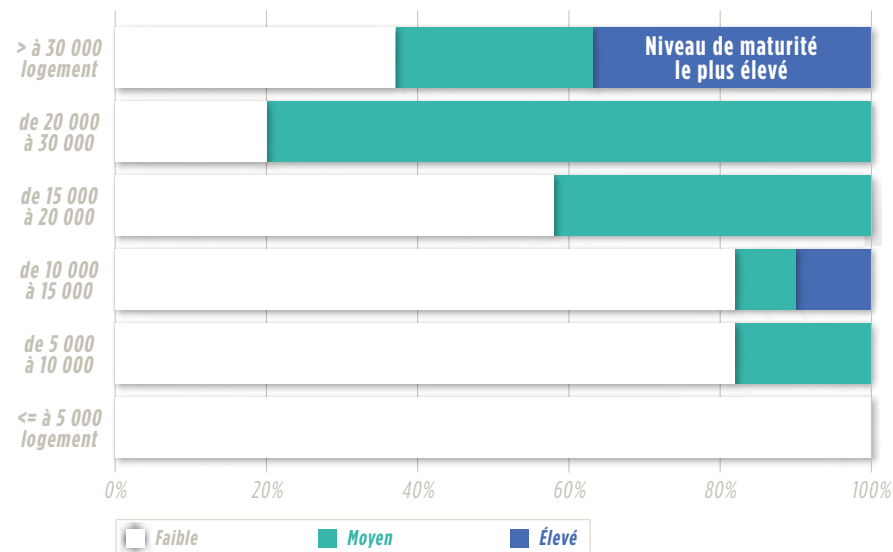


Un effet taille peut être identifié : sans surprise, les bailleurs de moins de 5 000 logements sont peu matures tandis que **les bailleurs de plus de 20 000 logements se caractérisent par une plus forte maturité digitale.**

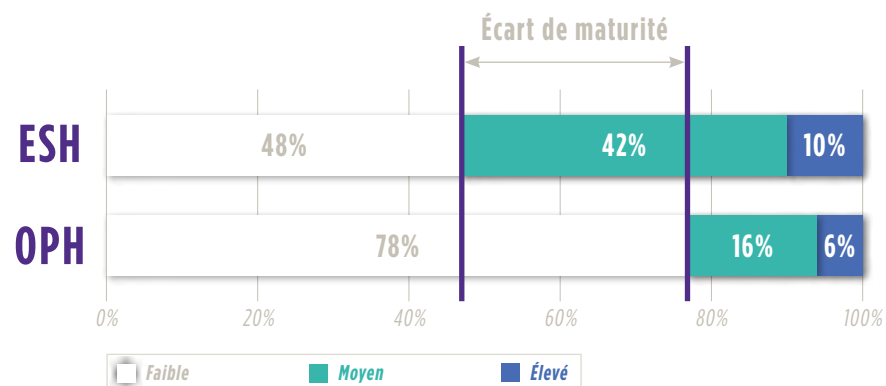
Cela peut s'expliquer par le fait qu'un organisme gérant 20 000 logements aura **plus de ressources** (financières et humaines) qu'un bailleur de moins de 5 000 logements, mais également par le fait qu'un tel organisme n'aura pas les mêmes **priorités** (en particulier, il ne sera pas concerné par le seuil de logements gérés imposé par la loi ELAN).

Enfin, une évolution technologique portée par un bailleur de plus de 20 000 logements aura un **plus fort impact** que si elle est portée par une société de 5 000 logements : par exemple, la dématérialisation des avis d'échéance permettra des économies significatives pour un organisme de grande taille.

// Niveau de maturité digitale en fonction du nombre de logement //



// Niveau de maturité digitale en fonction de la structure juridique //



Il convient également de noter qu'en moyenne, les **ESH sont plus avancées dans leur transformation digitale que les OPH** (Offices Publics de l'Habitat), **stimulées notamment par la création, pour partie d'entre elles, de directions de l'innovation/ de la transformation**, fortement mobilisées sur le sujet de la transformation digitale.

c. Une évolution continue qui est un véritable levier de création de valeur

LES ORGANISMES LES PLUS MATURES METTENT EN EXERGUE QUE LES AVANTAGES DÉCOULANT DE LA MISE EN PLACE DES NOUVELLES TECHNOLOGIES SONT MULTIPLES ET APPORTENT UNE VALEUR IMPORTANTE POUR L'ORGANISATION :

- **Sécurisation** des process et des données (ex. : patrimoniales et financières) et gains en **qualité du traitement des informations et des données**.
- **Meilleure productivité** : automatisation de tâches chronophages permettant aux collaborateurs de se recentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée, laissant plus de temps pour les activités complexes ou demandant de l'interaction avec des tiers.
- **Gains financiers** : économies permises par la digitalisation

(ex. : dématérialisation des avis d'échéance, identification rapide de fuites d'eau, meilleure gestion de l'énergie...).

- **Hausse de la satisfaction clients** : personnalisation de la relation, capitalisation sur l'historique client, traçabilité des échanges pour un meilleur suivi...
- **Amélioration de l'image de l'organisme** : plus de visibilité, e-réputation, prise en compte de l'évolution des habitudes du grand public et des demandes de simplification des locataires.

La transformation digitale est donc un véritable levier de création de valeur qu'il convient de développer.

Au vu de l'**accélération des ruptures technologiques**, les organisations doivent se montrer souples afin d'être à l'écoute des évolutions technologiques, de s'adapter continuellement et de ne pas manquer certains tournants stratégiques.

En effet, l'innovation de rupture que l'on peut observer remet en cause les fondamentaux de certains modèles économiques : les organismes doivent donc embrasser les évolutions technologiques en cours et à venir.

Dans le cas contraire ils prennent le risque d'être en déphasage fort avec les attentes de la Société et des locataires et de piloter sur la base d'outils obsolètes.

Les premiers investissements technologiques au sein du secteur HLM

Le baromètre 2019 de la maturité digitale met en évidence le fait que **les investissements technologiques se sont jusqu'à présent concentrés sur les processus métiers, les portails de service clients et les outils de mobilité** :

PROCESSUS MÉTIERS

- Les solutions priorisées sont **celles nécessitant le moins d'investissement en matière d'évolution du système d'information** existant – et pouvant faire l'objet d'une optimisation par une évolution de l'organisation. Pour exemple la mise en place d'un Centre de Contact / Relation Client (CRC), permet d'optimiser les processus de gestion de la relation client, et cela sans nécessaire évolution significative du Système d'Information (SI).
- On trouve ensuite **les processus pouvant faire l'objet d'une optimisation par la mise en œuvre d'automatismes dans le SI avec les solutions actuellement en place**. Il s'agira par exemple d'automatiser des actes de gestion à faible valeur ajoutée (remplacer des saisies ou des transferts manuels de données).
- Ces évolutions permettent avant tout des gains de temps et une fiabilisation du travail réalisé.

PORTAILS DE SERVICE CLIENTS

- **80% des bailleurs de l'observatoire de la performance proposent un espace locataire** à leurs clients. Ces espaces sont accessibles depuis le site internet de l'organisme, voire depuis une application mobile. Les fonctionnalités sont très différentes d'un organisme à un autre : avis d'échéance dématérialisés, saisie de la demande de logements (60% des adhérents à l'observatoire offrent cette fonctionnalité), suivi des réclamations, paiement du loyer par CB (20% des bailleurs le permettent via une application mobile), ...
- Les gains sont de double nature : amélioration de la relation client (ce dernier ayant accès immédiatement à un certain nombre de documents) et gains de temps (autonomisation du client qui sollicite moins l'organisme et allège donc la charge des collaborateurs sur des activités récurrentes).

OUTILS DE MOBILITÉ

- Les solutions de mobilité passent par la mise à disposition aux collaborateurs d'outils adaptés au nomadisme : Tablettes et téléphones ou encore ordinateurs portables ; ainsi que la mise en place de logiciels permettant le travail à distance et de façon plus collaborative (skype, office 365, ...)
- **43% des bailleurs de l'observatoire de la performance proposent des smartphones à leurs collaborateurs** (distribution à l'ensemble des collaborateurs, ou ciblée auprès des cadres ou de certaines populations très mobiles : commercialisateurs, maîtrise d'ouvrage, ...)
- Les gains sont principalement liés à la productivité, mais également au bien-être au travail⁽³⁾ (le collaborateur pouvant être plus flexible et réactif face aux demandes et sollicitations dès lors qu'il peut travailler à distance et accéder au système d'information de l'organisme ; il y gagne également en responsabilisation et autonomie).

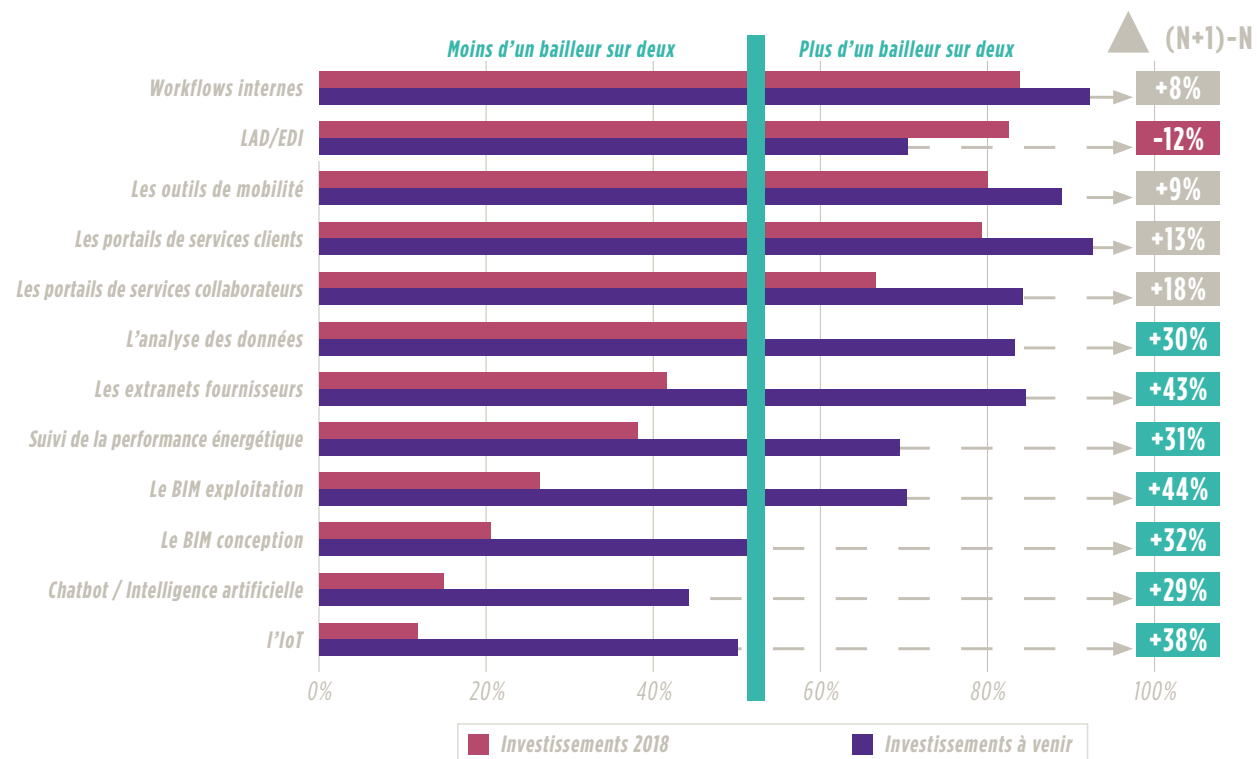
⁽³⁾ Source : <https://solutions-entreprise.nexity.fr/veille-et-tendances/magazine/mobilite-bien-etre>

// Dans quels domaines avez-vous investi cette année et quelles sont vos priorités pour les années à venir ? //

Les **investissements à venir devraient confirmer voire renforcer cette tendance.**

D'autres domaines comme les outils à destination des collaborateurs et des fournisseurs et les évolutions à destination du patrimoine (suivi de la performance énergétique, BIM exploitation, ...) devraient connaître un fort développement dans les prochaines années.

A l'inverse, **l'IoT (objets connectés) et les solutions liées à l'intelligence artificielle (IA)** ne semblent pas être des priorités d'investissement pour l'instant pour les bailleurs sociaux interrogés en 2019, **mais constituent des perspectives à moyen terme de premier plan**, comme cela est déjà le cas au sein de nombreux secteurs d'activité.



Chatbot ? Domotique ? IoT ?

Zoom sur des technologies au potentiel prometteur, mais peu répandues au sein du secteur HLM

Un « Chatbot », également dénommé « Assistant Virtuel » ou « Agent conversationnel » est un robot logiciel qui permet de simuler une conversation avec une personne. Accessibles sur les sites internet ou applications mobiles via une fenêtre de conversation dédiée, ils permettent de délivrer instantanément des informations généralement standardisées et constituent un premier filtre permettant de traiter de manière efficace les questions les plus fréquentes. En effet, couvrir une quarantaine de sujets permet de traiter 90%⁽⁴⁾ des sollicitations des locataires. Concrètement, les Chatbots permettent par exemple de répondre à des questions sur les horaires du gardien, les documents à fournir pour certaines démarches ou encore d'orienter l'utilisateur dans sa recherche d'information : interlocuteur interne ou externe, rubrique dédiée sur le site internet, ...

L'« IoT » ou « Internet des Objets » désigne l'ensemble des objets connectés à internet qui permettent d'interagir avec leur environnement. On les retrouve, par exemple, dans la santé (pilulier connecté), la mode (montres, t-shirts) ou encore les transports (drones). La « domotique » est son application aux appareils électroniques des habitations, qui peuvent ainsi être gérés et pilotés depuis un smartphone ou un ordinateur. Volets roulants, chauffage, lumières, électroménager, les applications sont multiples tout comme les bénéfiques : améliorer le confort au quotidien, réaliser des économies d'énergie ou encore sécuriser les seniors et les habitations. Le maintien à domicile des seniors est souvent couplé à l'installation d'équipements qui permettent de suivre l'état de santé et de piloter l'habitat à distance, tels que des capteurs de chute, des éclairages automatiques ou des portails connectés.

⁽⁴⁾ Source : <https://www.immomatin.com/articles/logiciels-gestion/-monlogement-ai-est-un-chabot-pour-le-logement-social-olivier-cathelineau.htm>