



# 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](mailto:etienne.vendeville@wavestone.com)



**Alan LOYER**  
Consultant  
[alan.loyer@wavestone.com](mailto: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<sup>(1)</sup>.

**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.**

<sup>(1)</sup> 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<sup>(2)</sup>, 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.

<sup>(2)</sup> 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.

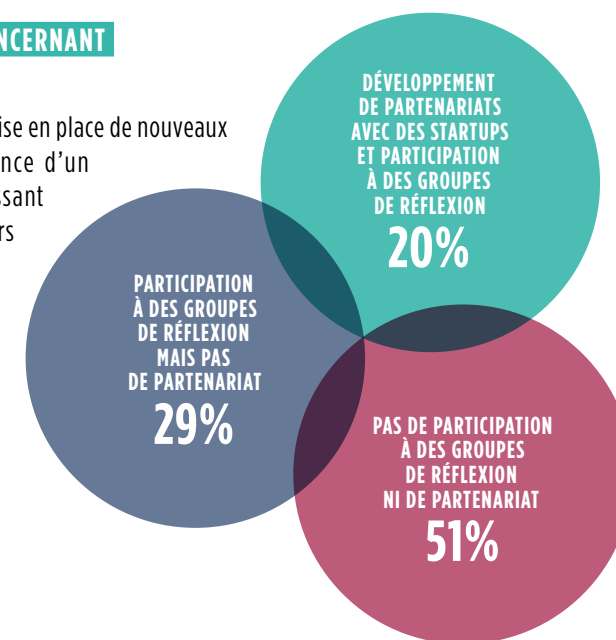
## b. Des disparités fortes entre les acteurs

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.

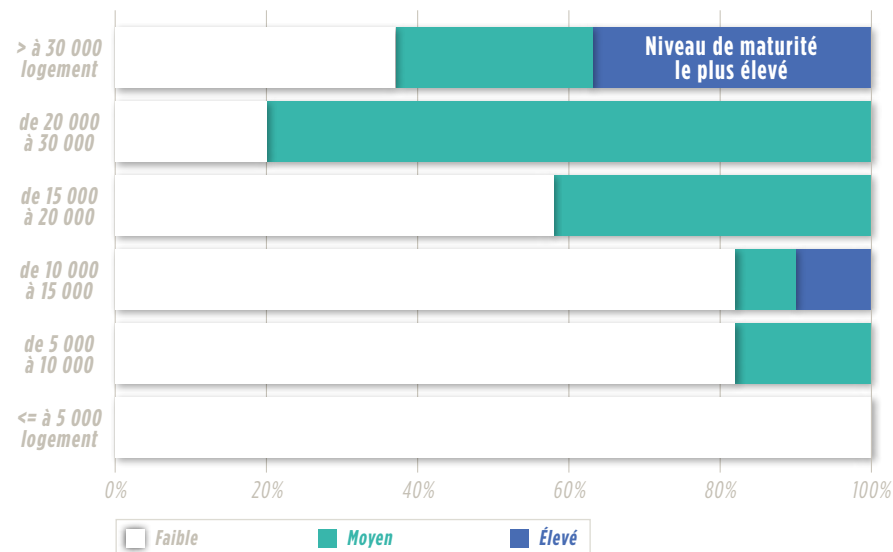


**Un effet taille peut être identifié** : sans surprise, les bailleurs de moins de 5 000 logements sont peu matures tandis que **les bailleurs de plus de 20 000 logements se caractérisent par une plus forte maturité digitale.**

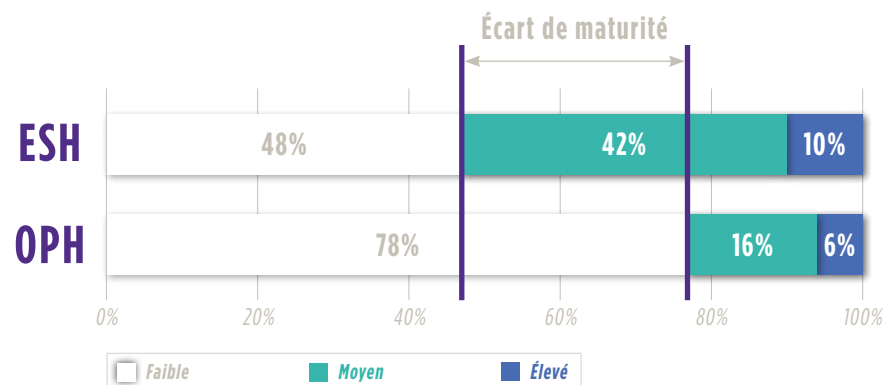
Cela peut s'expliquer par le fait qu'un organisme gérant 20 000 logements aura **plus de ressources** (financières et humaines) qu'un bailleur de moins de 5 000 logements, mais également par le fait qu'un tel organisme n'aura pas les mêmes **priorités** (en particulier, il ne sera pas concerné par le 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<sup>(3)</sup> (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).

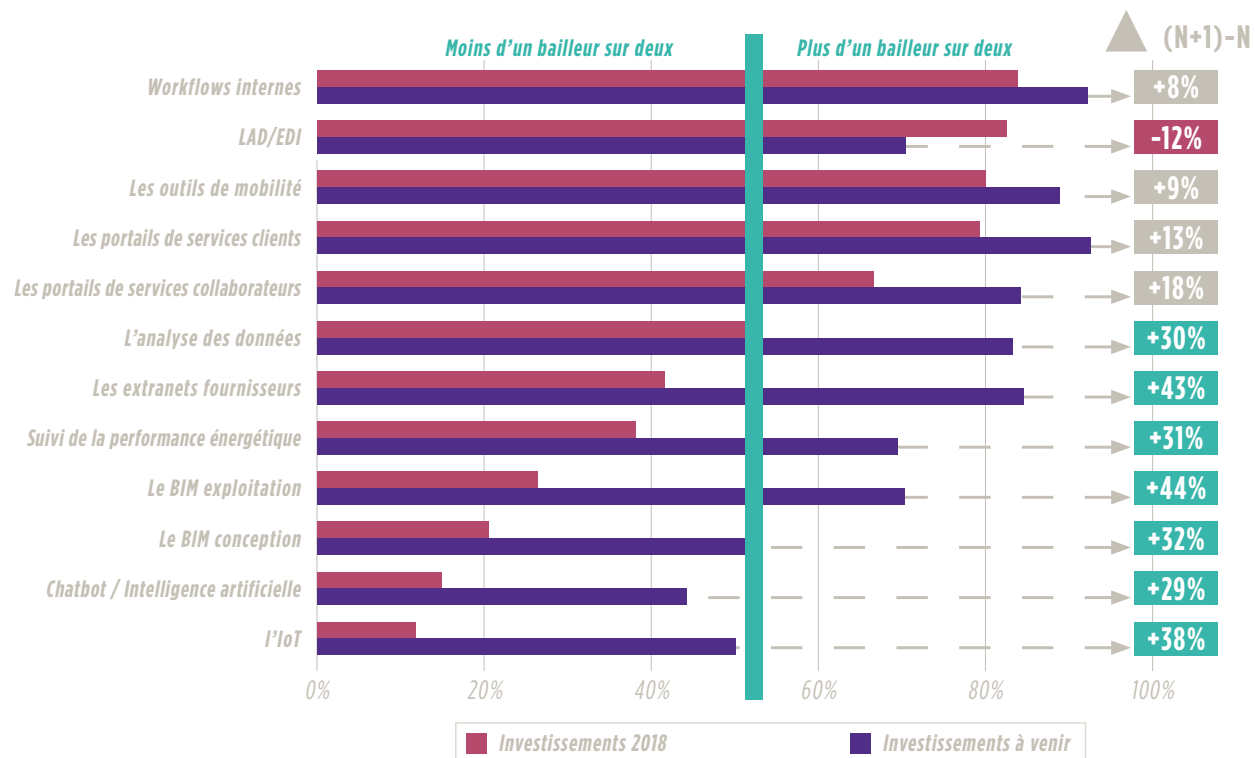
<sup>(3)</sup> Source : <https://solutions-entreprise.nexity.fr/veille-et-tendances/magazine/mobilite-bien-etre>

// 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%<sup>(4)</sup> 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 bénéfices : 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.

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

# 2. VERS LA TRANSFORMATION DU SECTEUR HLM : ENJEUX ET PRIORITÉS

Les évolutions technologiques ont de nombreux impacts, dont certains sont difficilement quantifiables. Au-delà des gains déjà évoqués, **la transformation digitale modifie le rapport au travail** qu'ont les collaborateurs (disparition de tâches répétitives, responsabilisation, gain en autonomie, ...) et **transforme profondément la culture de l'entreprise**, tant en interne qu'à l'externe.

**UNE TELLE TRANSFORMATION NE PEUT DONC PAS ÊTRE VUE COMME LA SOMME DE TECHNOLOGIES MISES EN PLACE DE FAÇON OPPORTUNE ET PONCTUELLE. ELLE DOIT AU CONTRAIRE S'INSCRIRE DANS UNE RÉFLEXION GLOBALE ET NOTAMMENT :**

Être intégrée dans  
les projets stratégiques  
des organismes

Être utilisée pour  
optimiser les modes  
de fonctionnement  
et les process

Être vue  
comme un outil  
de renouvellement  
de la relation client  
avec les parties  
prenantes

Être appréhendée comme un outil de création de valeur  
mais également comme une source de risques importants  
et nécessitant dès lors d'être sécurisée

## Intégrer la transformation digitale au cœur des projets stratégiques des organismes

### a. La transformation digitale, une dynamique devant être portée par la Direction Générale

La transformation digitale impacte l'ensemble des collaborateurs, quel que soit leur métier. Dès lors, elle doit être pensée de façon globale et **ne peut pas être portée uniquement par les métiers**. Certains organismes ont ainsi créé des postes de Directeur de l'Innovation / du Digital ou équivalent (c'est le cas de 57% des adhérents à l'Observatoire de la Performance), pour mettre en place cette transformation.

Pour autant, l'implication de la Direction Générale est fondamentale voire indispensable pour la bonne réussite d'une telle évolution : le Baromètre du Digital a ainsi mis en évidence le fait **que la totalité des bailleurs présentant un niveau de maturité digitale élevé sont soutenus par un Comité de Direction très engagé** et ouvert aux approches « Test n' learn » (*mener des expérimentations afin d'évaluer l'impact d'un projet, puis le généraliser en l'améliorant de manière rapide et itérative*).

Dès lors, la transformation digitale doit avoir sa juste place dans les projets stratégiques / d'entreprise des organismes : elle ne doit pas apparaître comme un vœu pieux ou un argument marketing, mais bien comme **un atout dont les bénéfices se diffusent au sein de l'ensemble des axes de tels projets**.

“

*Trop souvent abordée de manière périphérique et en termes d'outils, la transformation digitale occupe désormais une place centrale dans les Projets d'Entreprise des bailleurs sociaux. Il s'agit d'un axe stratégique majeur et transversal qui vient impacter l'ensemble des chantiers dans une perspective d'augmentation de la qualité de service rendu, d'optimisation des relations avec les partenaires et d'efficience des activités métiers. Le numérique est désormais perçu comme un accélérateur nécessaire à l'ensemble des activités exercées par les bailleurs sociaux.*

Yann Le Goaziou, expert en organisation

## b. La transformation digitale, une transformation culturelle à accompagner

La transformation digitale participe à l'évolution culturelle des organisations et de leurs collaborateurs en leur **offrant les moyens de mettre en place de nouveaux process, de nouvelles façons de travailler et d'interagir**. Travail à distance, travail collaboratif, évolution de certains postes vers un contenu à plus forte valeur ajoutée, passage d'une culture curative à une culture préventive, etc. : les opportunités offertes par le digital sont nombreuses.

Pour que ces opportunités portent pleinement leurs fruits, **il convient cependant d'accompagner l'ensemble des collaborateurs de l'organisme** : au-delà de la maîtrise des outils technologies se pose en effet la question du changement de mentalité.

**La transformation digitale ne fera pas évoluer les façons de travailler par sa seule existence** : par exemple, si l'organisme fonctionne en « tout papier », la mise en place d'une GED ne fera diminuer la consommation de papier que si elle est accompagnée d'une prise de conscience de la part des collaborateurs.

Il faut donc **acculturer ces derniers aux nouveaux modes de travail**, par le biais d'ateliers, de formations, d'évolution de la culture managériale, et les accompagner dans le changement culturel qu'impose la transformation numérique.

Si chaque collaborateur doit être acteur du changement et si le digital permet aux collaborateurs de gagner en autonomie, ces derniers ne pourront se responsabiliser que si leur management le permet.

**La transformation digitale passe donc par l'appropriation par les managers de la nouvelle culture voulue par la Direction Générale.**



“

**La transformation digitale est avant tout une transformation organisationnelle.** En effet, le déploiement des nouvelles technologies et la capacité d'une organisation à innover doit nécessairement s'accompagner de la diffusion d'une nouvelle culture d'entreprise, de l'évolution des modes de travail et d'un changement de posture managériale.

Ces évolutions peuvent s'incarner de façon très concrète par des initiatives associant les collaborateurs de métiers et de niveaux hiérarchiques variés. Nous avons organisé **un datathon** en juin 2018 réunissant startups, locataires et collaborateurs. 10 projets sont sortis du lot et nous avons décidé de réaliser **un POC par semestre** pour chacun d'entre eux sur les prochaines années. Ce type de démarche est une façon de promouvoir l'intrapreneuriat et le droit à l'erreur de façon large au sein de l'organisation. **Nous ne souhaitons pas créer une cellule ou serait concentrée l'innovation mais bel et bien diffuser un état d'esprit au sein de tous les métiers de Paris Habitat.**

**Nous avons également anticipé les besoins en formation de nos collaborateurs impactés par ces bouleversements technologiques.** L'implémentation d'une **plateforme de formation en ligne**, la promotion du design thinking mais également la mise en place du télétravail couplé à une **modernisation du poste de travail** des collaborateurs avec des outils de mobilité (PC portables, smartphones, tablettes...) permettent à ces derniers de **monter en compétence, de gagner en flexibilité et en qualité de vie au travail.**

Enfin, lorsque des projets nécessitent des compétences tout à fait spécifiques, nous recrutons les experts adéquats pour garantir le succès de nos initiatives. Nous avons la conviction que la réussite de **notre transformation digitale doit passer à la fois par une montée en compétences globale de nos collaborateurs** et aussi par une **adhérence plus forte entre la DSI et les ressources humaines.**

”



**Caroline ROBERT**  
Directrice des Usages Numériques

## Mobiliser le levier de la transformation digitale afin de transformer et optimiser l'organisation, les modes de fonctionnement et les process

La transformation digitale ayant des impacts sur l'ensemble des activités et leurs modes de fonctionnement, **elle ne peut être dissociée des réflexions organisationnelles**. Au contraire, elle constitue un levier de transformation organisationnelle, pour plusieurs raisons :

- La transformation digitale permet de **recentrer les collaborateurs sur des activités jugées prioritaires, plus complexes ou nécessitant des échanges prolongés avec des tiers** ;

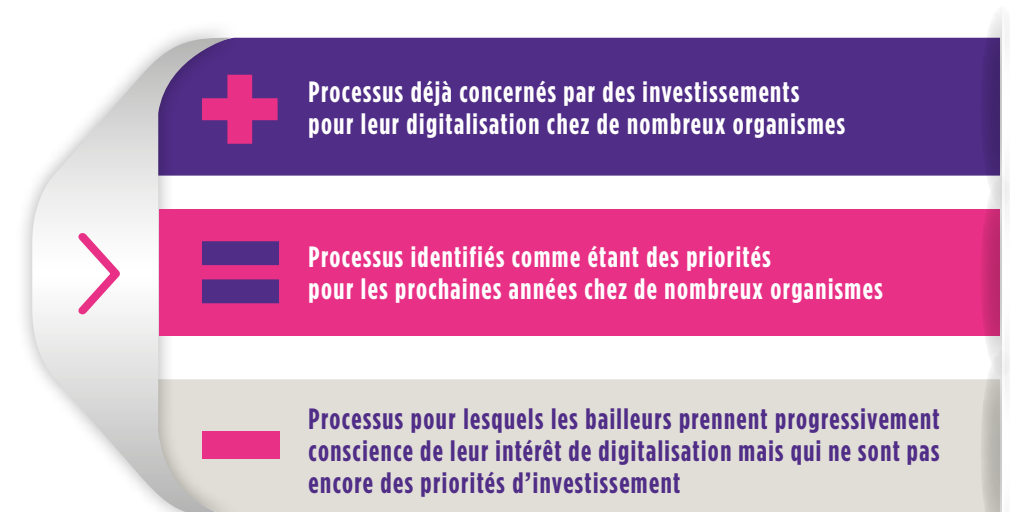
- Elle donne l'opportunité de **redéfinir les interactions entre services** (et au sein des services) pour optimiser l'organisation : par exemple, le développement des outils collaboratifs permet à des équipes éloignées géographiquement de travailler ensemble ;

- Elle permet un meilleur suivi des activités de chacun et ainsi une plus grande **responsabilisation** de l'ensemble des collaborateurs ;
- Elle participe, comme vu précédemment, à la mise en place d'une **nouvelle culture d'entreprise**.







Même si l'affirmation du cadre stratégique et le besoin d'accompagnement des collaborateurs peuvent paraître lourds à mettre en place, surtout pour les organismes de taille modeste, il ne faut pas pour autant oublier que le mouvement vers la transformation digitale doit rester « agile » et pragmatique.

Aussi, toutes les évolutions digitales ne sont pas à positionner sur le même niveau de coût et complexité (vis-à-vis de leur déploiement) par rapport aux bénéfices qu'elles vont pouvoir apporter.

Les résultats du baromètre réalisés par Wavestone auprès des organismes du secteur HLM ont permis d'identifier les principaux processus déjà en partie digitalisés et ceux en voie de digitalisation. Après avoir interrogé les pratiques actuelles des organismes HLM, **il ressort trois niveaux de maturité digitale de ces processus** :



// Niveaux de maturité digitale des principaux processus concernés //

	 <b>Gestion locative et sociale</b>	 <b>Gestion technique / Proximité</b>	 <b>Activités supports</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Gérer la demande de logement (CRM)</li> <li>+ Gérer les Commissions d'Attribution de Logements (CAL dématérialisées)</li> <li>+ Assurer les états des lieux (application mobile)</li> <li>+ Assurer la remise en état des logements (application mobile)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Assurer l'entretien du patrimoine                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérer des interventions de prestataires sur site</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Gestion Electronique des Documents (GED)</li> <li>+ Assurer la comptabilité fournisseur :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réceptionner et traiter les factures</li> <li>• Dématérialiser les factures</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>= Enregistrer, suivre les demandes et réclamations et répondre aux locataires</li> <li>= Traiter un congé et initier la recommandation</li> <li>= Gérer les charges récupérables</li> <li>= Assurer la relation avec les partenaires de proximité</li> <li>= Assurer le suivi social des occupants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>= Gérer le gros entretien et les investissements :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérer les opérations de gros entretien (GE) / remplacement de composants programmées (RCP)</li> <li>• Gérer les opérations d'investissement hors construction neuve (résidentialisation, réhabilitation et démolition)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>= Assurer la comptabilité fournisseur :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enregistrer et comptabiliser les factures</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire visiter les logements (visites virtuelles)</li> <li>- Gérer les impayés locatifs (précontentieux et contentieux)</li> <li>- Assurer le suivi social des occupants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivre de la performance énergétique du patrimoine (plateforme de données, Bim exploitation)</li> <li>- Gérer les opérations de construction neuve (solution de gestion des opérations, BIM construction) : suivi technique, administrative et financier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer la comptabilité fournisseur :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Régler les fournisseurs</li> </ul> </li> </ul>

## Renouveler la relation client/parties prenantes et la qualité de service en s'appuyant sur les outils digitaux

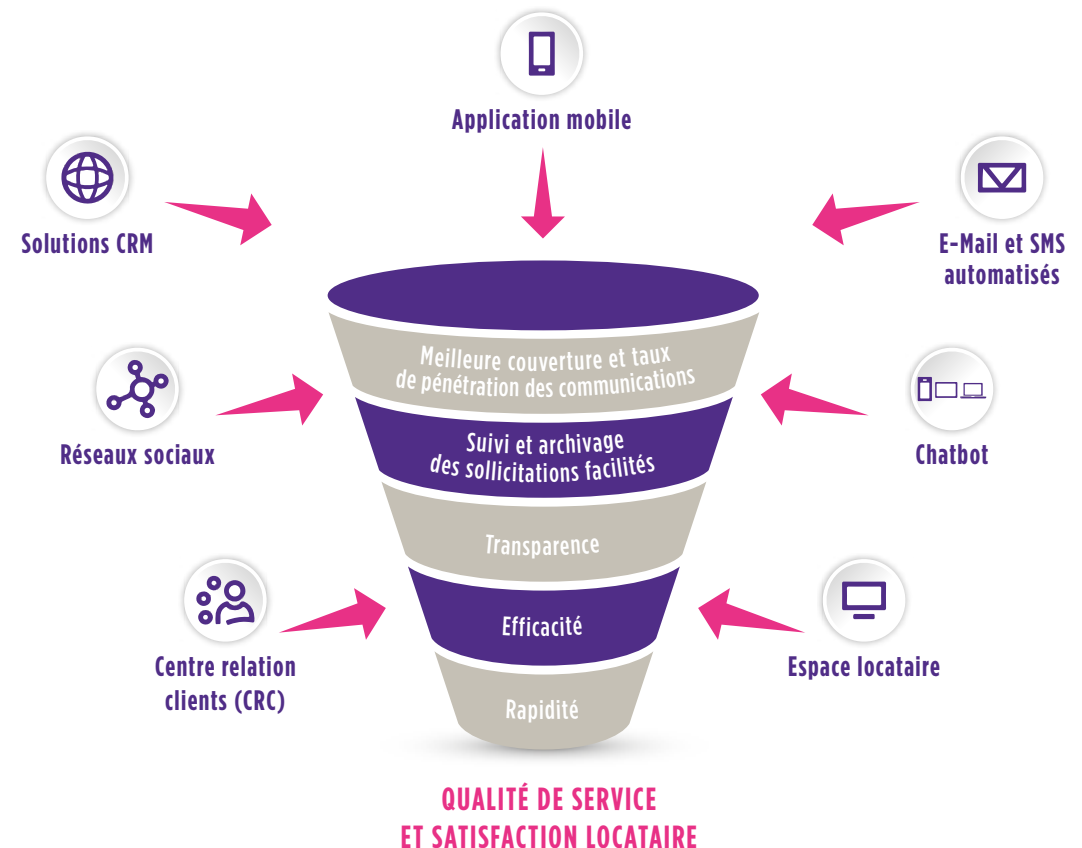
La transformation digitale fait **évoluer rapidement les interactions entre les bailleurs et leurs interlocuteurs** (locataires et partenaires acteurs du logement social).

**La relation client est impactée en premier lieu par l'évolution des usages liés au numérique au sein de la population** : alors que la moitié de la population française disposait d'un téléphone mobile en 2000, ce taux est aujourd'hui d'environ 99%<sup>(5)</sup>.

Facebook, qui a démocratisé l'utilisation des réseaux sociaux, est apparu en France il y a un peu plus d'une dizaine d'années et l'on dénombre à présent plus de 38 millions d'utilisateurs actifs des médias sociaux, soit 58% de la population française.

**Ces changements d'usages lié à l'émergence de nouveaux outils impactent nécessairement la façon d'envisager la relation avec les clients**, locataires et utilisateurs de nouveaux moyens et ces réseaux numériques sur lesquels les organismes HLM doivent s'appuyer

Ci-après sont présentés certains des **outils qui permettent de faire évoluer la relation client**, et les principaux **effets associés** recherchés :



<sup>(5)</sup> Source : <https://www.blogdumoderateur.com/etude-le-numerique-en-france-en-2019/>

Les outils numériques permettent également d'améliorer certains pans des relations entretenues par **les bailleurs sociaux avec leurs différents partenaires**, que ce soit des entreprises d'entretien, de maintenance, de prestations intellectuelles ou encore de construction, mais également des partenaires tels que les collectivités ou d'autres bailleurs :

### Quelques solutions permettant d'améliorer les échanges

- **Intégration d'un module de gestion et d'évaluation des prestataires :**  
évaluation généralement annuelle des prestations réalisées par les principaux fournisseurs sur la base de critères prédéfinis.  
Exemples : systèmes d'information classiques, Inch
- **Outils de visioconférence :** un système de visioconférence efficient permet de communiquer avec les prestataires, avec des collaborateurs situés sur d'autres sites ou encore avec des collectivités, par exemple dans le cadre de Commissions d'Attribution de Logements dématérialisées.  
Exemples : Logitech, Skype, Cisco
- **Plateforme fournisseurs :** au-delà de l'obligation de dématérialisation des marchés publics, ces plateformes se démocratisent. Etant donné le nombre important et la variété de fournisseurs des bailleurs sociaux, ces outils permettent une fluidification des échanges.  
Exemples : AWS, ATEXO
- **Plateformes collaboratives :** tant pour des projets internes qu'en collaboration avec des intervenants extérieurs en mode projet, les plateformes collaboratives facilitent l'accès aux données et les interactions. De nouvelles fonctionnalités émergent fréquemment sur ces outils.  
Exemples : Teams, Sharepoint, Google drive, Slack

### Le plus ?

- Amélioration continue, traçabilité des interventions réalisées et de leur qualité. Permet un suivi dans la durée et d'éclairer les choix lors de nouveaux appels d'offres.
- Efficacité et productivité améliorées, plus fort impact des discussions et accélération des prises de décision sont les trois atouts majeurs mentionnés par les utilisateurs<sup>(6)</sup>. L'impact financier, environnemental et en gain de temps induit par la limitation des déplacements est également de plus en plus mis en avant.
- Centralisation des contacts, normalisation des pièces échangées et dématérialisation des documents.
- Développement de synergies en interne mais également avec l'externe dans le cadre de projets partenariaux, mise en commun de l'information et harmonisation du niveau d'information des participants, travail en simultané, suivi de l'avancement des projets.

<sup>(6)</sup> Etude Polycom & Wainhouse, 2013 : <https://www.polycom.fr/content/dam/polycom/common/documents/whitepapers/wainhouse-research-the-new-business-case-for-video-conferencing-wp-frfr.pdf>

“



**Tristan D'INGUIMBERT**  
Directeur de la clientèle groupe

*Il faut bien comprendre qu'aujourd'hui **les clients ne nous comparent pas à d'autres bailleurs mais à Amazon et aux services en ligne des impôts.***

***Un des projets phare de notre transformation fut la création de Mon Espace Location. Nous avons développé un parcours utilisateur omni canal, fluide et rapide.** Cet Espace Location permet à nos prospects de réaliser s'ils le souhaitent l'ensemble des tâches relatives à la location d'un logement intermédiaire en ligne ; de la création de leur profil client jusqu'à la signature électronique du bail en passant par la constitution en ligne du dossier avec le dépôt de toutes les pièces justificatives de manière dématérialisée.*

*Le process est donc 100% digitalisé mais il n'est pas virtualisé ! **Loi de déshumaniser la relation clients, les nouvelles technologies en simplifiant des tâches répétitives et chronophages (constitution des dossiers, contrôle de la validité des pièces justificatives...) ont permis à nos équipes de renforcer la proximité avec nos prospects et locataires.** En pratique, Mon Espace Location a rencontré un vif succès auprès de notre cible de prospects avec un taux de transformation supérieur à 90% !*

”

## | Sécuriser la transformation digitale, notamment en engageant une démarche de Cybersécurité

A l'image du secteur de la santé ou du secteur bancaire, les bailleurs sociaux **collectent un nombre important de données structurantes sur les locataires** de leur parc (caractéristiques socio-économiques des ménages, données bancaires). Leur gestion impose aux organismes du logement social de mettre en place les solutions et les processus permettant de les sécuriser. Pour autant, **peu d'actions sont mises en place** par ces derniers malgré un nombre important de cyberattaques déjà recensées :

**80% des bailleurs** ayant répondu à notre baromètre de la maturité digitale **ont été la cible de cyberattaques** au cours des deux dernières années. Si les motifs des cyber-hackers ne sont pas toujours connus, il est important de souligner que **tous les bailleurs sans exception sont des cibles potentielles**. Nous ne constatons pas de corrélation évidente entre la taille de l'entreprise, sa structure juridique et le nombre d'attaques subies. Les attaques recensées peuvent être de natures diverses et variées :

- Rançongiciels (*ransomware*) : virus bloquant l'accès aux documents de l'utilisateur, qui doit payer une rançon pour y accéder – à noter, en 2017, une attaque massive prenant la forme d'un rançongiciel avait pour but de détruire les données des utilisateurs. Si ces derniers payaient, ils n'en perdaient pas moins l'ensemble des données, la motivation des hackers n'étant pas d'amasser de l'argent
- Fraudes aux paiements numériques et modification des tarifs
- Vol de données pour récupérer les informations locataires et/ou nuire à l'image de l'organisme



Dans un contexte où les utilisateurs deviennent de plus en plus vigilants en ce qui concerne le respect de leurs données, **la mise en place de processus et de pratiques adéquats est nécessaire pour installer un cadre de confiance utilisateur**. Cette dynamique est cependant encore **peu mature dans le secteur** :

- **Plus de 50%** des bailleurs sociaux **ne réalisent pas d'audit de cybersécurité**, et de façon surprenante les organismes victimes de plusieurs cyberattaques ne réalisent pas plus d'audits que les autres ;
- Encore **trop peu d'acteurs du secteur sensibilisent leurs collaborateurs** aux bonnes pratiques en matière de sécurisation de données. Les échanges de données en interne et avec les parties externes sont trop souvent réalisés sans conscience des dangers potentiels et sans les solutions adaptées ;
- **4 bailleurs sur 5 ne surveillent pas leur e-réputation** sur les réseaux sociaux, s'exposant à de graves déficits d'image en cas d'attaque malveillante ou de campagne de dénigrement.

Une certaine **prise de conscience** est toutefois à l'œuvre dans le secteur. Les **enjeux de la cybersécurité sont, en effet, considérés comme importants par la grande majorité des bailleurs** (c'est le cas pour 97% des organismes de notre baromètre).

Nous observons sur certains territoires la mise en place de groupes de réflexion ayant pour objet de maîtriser les dangers potentiels sur ce secteur d'activité, qui collecte chaque année plus de 2 milliards de loyers et qui présente donc un attrait certain pour les cybercriminels.

**PART DES BAILLEURS DE L'OBSERVATOIRE AYANT  
ESSUYÉ AU MOINS UNE ATTAQUE INFORMATIQUE  
AU COURS DES DEUX DERNIÈRES ANNÉES**

**57%**

# CONCLUSION

**Aborder le virage numérique ne semble plus une option pour les organismes HLM mais bien une nécessité.**

Reste à savoir maintenant comment l'aborder et à quel moment ? Le renouvellement continu des technologies impose aux organismes une réelle réflexion pour construire une vision et une stratégie adaptées à leur environnement.

**La transformation digitale passe donc par un projet stratégique fixant les objectifs avant d'en faire un projet technique** touchant l'organisation, les processus et les outils en lien avec le système d'information.

**Cette transformation demande ainsi aux dirigeants d'endosser le rôle de sponsor actif**, accompagnant, supportant et insufflant le changement au sein de leurs organismes **et d'adapter les ressources de l'organisation** - et les compétences de leurs collaborateurs - **afin de la transformer en profondeur, pour répondre aux enjeux de demain.**

---

The Positive Way

**WAVESTONE**

[www.wavestone.com](http://www.wavestone.com)

Dans un monde où savoir se transformer est la clé du succès, Wavestone s'est donné pour mission d'éclairer et guider les grandes entreprises et organisations dans leurs transformations les plus critiques avec l'ambition de les rendre positives pour toutes les parties prenantes. C'est ce que nous appelons « The Positive Way ». Wavestone rassemble plus de 3 000 collaborateurs dans 8 pays. Il figure parmi les leaders indépendants du conseil en Europe. Wavestone est coté sur Euronext à Paris et labellisé Great Place To Work®.