



LMH

OFFICE PUBLIC DE L'HABITAT

Une ambition renouvelée

LMH



2020

Préparer et maîtriser notre avenir pour un office performant,
tourné vers ses clients, ses partenaires, son environnement et
les collaborateurs qui incarnent au quotidien notre mission
d'intérêt général.

INTRODUCTION

Préparer et maîtriser notre avenir. C'est cette ambition que doit porter notre projet d'entreprise LMH 2020. Celle d'un organisme créateur de lien social et de valeur sur son territoire, celle d'un organisme porteur de solutions innovantes et tournées vers l'habitant. Nous devons, au regard de nos fondamentaux et de notre rôle social auprès de nos clients, repenser nos pratiques professionnelles et adapter nos métiers et notre organisation au contexte social et économique et à l'évolution de notre environnement. Ce projet ambitieux va nous fédérer autour d'un but commun, nous embarquer dans une aventure humaine, et nous permettre d'expérimenter des nouvelles pratiques en combinant créativité et innovation.

Notre métier s'est complexifié, le logement social est engagé dans une profonde mutation qui va modifier sensiblement notre modèle économique et social. Cependant notre vocation reste la même : loger nos concitoyens, et notamment les plus modestes, dans des logements de qualité et à un loyer abordable, favoriser la cohésion sociale et être un acteur de la ville, enraciné dans la réalité concrète du logement social et des besoins de nos territoires.

Les constats que nous partageons sont multiples, pas forcément nouveaux, et nous invitent à réinterroger tous les champs de notre activité.

- **Des attentes de plus en plus fortes en matière de qualité de service :**

Les résultats de nos dernières enquêtes de satisfaction client nous indiquent que l'expérience client chez LMH est génératrice d'insatisfaction. Nous constatons depuis plusieurs années des tendances lourdes et persistantes, motifs d'insatisfaction chronique chez nos clients : propreté, prise en charge des demandes d'intervention technique, délais de réponse et de réalisation des travaux. De plus, l'impact du digital dans nos métiers représente un risque de déshumanisation de la relation client et de mise à distance du locataire de plus en plus vécu comme une menace.

Il est donc important de se recentrer, dans l'organisation, sur des relations simples et fluides fondées sur la confiance. Elles contribuent à l'amélioration des relations entre les équipes et les locataires et favorisent la symétrie des attentions.

Des plans d'action de grande ampleur ont été mis en œuvre pour tenter de remédier à ces problématiques comme la Charte Qualité de Service en 2013. Leur mise en œuvre à grande échelle, sans segmentation, n'a pas toujours porté ses fruits. Il est donc primordial de faire évoluer notre culture de service pour passer du « même service pour tout le monde » à « un service adapté au besoin de chacun ». Il nous faut également identifier et travailler sur les moments clés de l'expérience client : l'entrée dans le logement, la réclamation, la demande de mutation, ... Nous devons enfin repenser nos lieux et nos modalités d'accueil, rendre le locataire plus autonome, le parcours client plus fluide, l'organisation plus agile et le système de gestion facilitant.

Nos deux principaux défis pour améliorer notre relation client sont d'une part d'engager les transformations pour inscrire durablement les comportements de tous nos collaborateurs dans une culture du service client, et d'autre part de créer les services de demain, tout en ayant à l'esprit

que le prérequis à ces nouveaux services est le respect du contrat de base qui nous lie à nos clients, et qu'on appelle couramment nos fondamentaux.

Pour ce faire, nous devons réinterroger nos modes de fonctionnement : Comment faire du locataire une source d'énergie pour des collaborateurs dont une grande partie de la motivation est liée à la conviction de réaliser une mission de service public à caractère social marqué ? Comment réintroduire la confiance dans la relation client ? La personnaliser davantage ? Passer du faire « pour » le locataire au faire « avec » le locataire ? Bâtir un cadre et des règles dans lesquels la relation bailleur-locataire va pouvoir se reconstruire ?

En clair, la question que nous devons nous poser aujourd'hui, c'est **quelle est la promesse relationnelle qu'ensemble nous voulons faire à nos clients ?**

- **Un modèle économique du logement social en pleine mutation :**

La loi de finances (article 126) fixant les plafonds de ressources et les montants mensuels de réduction de loyer de solidarité pour 2018 est parue le 29 janvier 2018. Elle prévoit une baisse des APL pour les locataires d'un logement social, et en compensation une baisse du loyer pour les bailleurs. Cette loi concerne les locataires bénéficiaires de l'APL ou dont les revenus mensuels sont inférieurs à des plafonds de ressources définis en 3 zones géographiques : pour LMH cela représente environ 79 % des locataires dont 63 % perçoivent de l'APL. Cette loi représente pour LMH une diminution des loyers de l'ordre de 7,7M€ dès 2018, et de 12,1M€ en 2020. Pour l'état cela représente dès 2018 une économie de 800 M€, et de 1,5Md€ en 2020.

Autres mesures de l'article 126 de la loi de finances 2018 impactant financièrement LMH :

- L'augmentation de la TVA de 5,5 % à 10 % sur tous les investissements
- Une taxe de 10 % sur les produits nets de cession de patrimoine

Nous devons donc prendre en compte ces deux mesures, qui vont impacter significativement notre budget pour les années à venir, dans le cadre des travaux portant sur notre organisation interne.

En ce sens, il nous faut rechercher une plus grande efficacité opérationnelle et économique de LMH, renforcer le pilotage économique et mettre en œuvre un plan de performance visant à optimiser notre fonctionnement et nos résultats, pour dégager les marges financières permettant de soutenir notre modèle économique et notre dynamique patrimoniale.

Il est important de rappeler que ce n'est pas le contexte budgétaire qui guide notre projet : les ambitions qu'il contient sont profondément ancrées dans nos valeurs - ce sens profond de l'intérêt général qui favorise la performance citoyenne et positionne l'habitant au cœur de notre action - et sont porteuses de notre modernité. **Car notre performance économique n'a évidemment de sens que si elle est mise au service de notre performance sociale et citoyenne.**

Nous devons donc être unis pour engager la transformation de LMH et déployer un projet d'entreprise ambitieux, respectant les valeurs fondamentales du logement social comme mission d'intérêt général, et assurant notre pérennité économique et sociale sur notre territoire.

Notre projet d'entreprise s'articulera autour de trois axes de travail et d'un axe transverse autour de la **performance opérationnelle et financière** :

- **Le parcours client**, « insuffler une culture client dans tous nos métiers »
- **Le développement de lieux de vie**, « placer l'habitant au cœur de tout »
- **L'expérience collaborateur**, « être unis dans la diversité de nos métiers »



Qu'est-ce que ces trois axes de travail sous entendent comme impacts ou évolutions sur nos métiers et sur nos façons de travailler ? Quels sont les outils qui seront nécessaires pour atteindre les objectifs fixés ? Comment allons-nous nous assurer que nos actions seront vectrices de succès... quels indicateurs de performance ou de réussite pourrons nous mettre en place pour vérifier que nos choix sont les bons ou pas ?

Nous devons faire évoluer nos métiers et nos modes de fonctionnement, créer des outils, innover dans nos pratiques au quotidien sans pour autant oublier notre objectif premier : répondre aux besoins et aux attentes de nos clients.

Il est important de rappeler que de nombreuses réflexions ont été lancées dans le passé : certains d'entre vous y ont parfois même participé. De multiples travaux ont abouti, mais il reste beaucoup à construire. Nous devons poursuivre les réflexions et travaux déjà menés ou initiés et y ajouter les nouveaux chantiers qui découlent de nos projets d'entreprise LMH 2020.

Pour lancer les travaux et mettre en œuvre notre projet d'entreprise, nous allons alors déployer une méthodologie de travail simple. Chaque axe de travail sera décliné en plusieurs chantiers qui seront portés par un membre du comité décisionnel – sponsor ou chef de projet. Il sera le garant de l'avancée des travaux, du respect des délais et de la cohérence des propositions et travaux qui seront réalisés. Des chefs

de projets seront désignés pour piloter opérationnellement les phases de réflexion, de construction et de déploiement.

Les membres de l'encadrement seront, quant à eux, associés à un ou plusieurs chantiers se réunissant sous la forme de groupes de travail. Pour chaque chantier :

- Un cahier des charges sera transmis à chaque membre du chantier précisant l'objectif du chantier, les actions à réaliser et les livrables attendus.
- Un binôme sera nommé pour organiser les réunions du groupe de travail (un groupe de travail par chantier), identifier les actions à mettre en œuvre pour atteindre l'ambition LMH 2020, préciser les livrables attendus, s'assurer de l'avancée du projet, définir des indicateurs et évaluer l'atteinte des objectifs, suivre et piloter les actions et les décisions, remonter les alertes, les arbitrages etc.
- Des plans d'actions devront émerger suite à la concertation des membres de chaque chantier afin d'aboutir au déploiement opérationnel du projet d'entreprise.

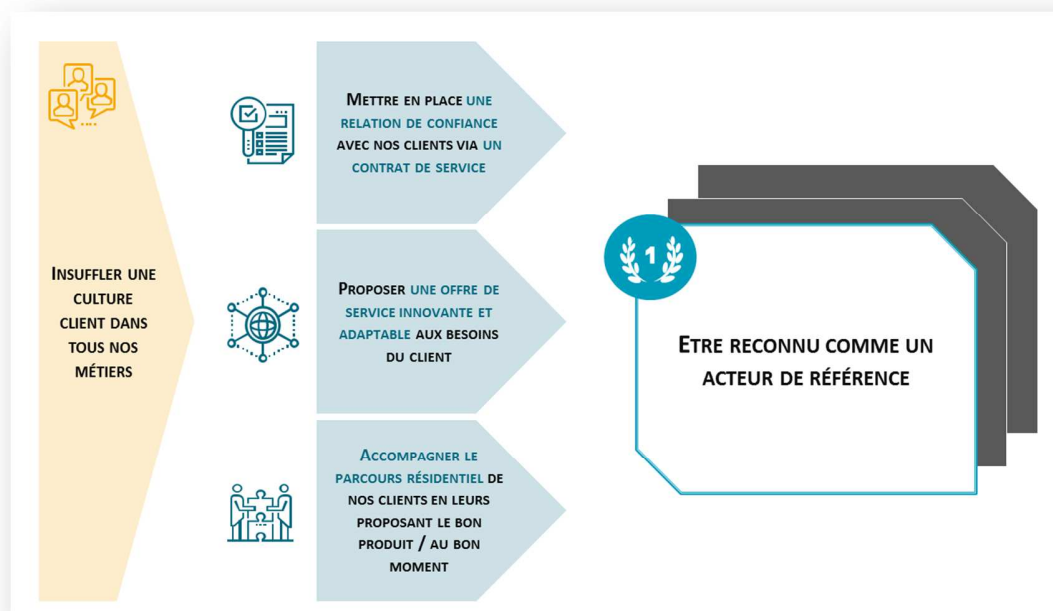


LE PARCOURS CLIENT

Le parcours client est un des trois axes principaux du projet d'entreprise. L'ambition est claire, nous souhaitons devenir l'acteur de référence sur notre marché d'ici 2020. Pour répondre à cette ambition, nous avons besoin d'insuffler une culture client dans tous nos métiers. En effet, il est primordial que la culture client ne relève pas seulement des services de la proximité mais soit bien intégrée par l'ensemble des activités de l'entreprise, de chaque service, managers et collaborateurs et ce, au quotidien.

Aussi, nous avons pu identifier trois objectifs principaux :

- Premièrement, il nous faut **mettre en place une relation de confiance avec nos clients via un contrat de service**. La notion de « droit au logement » doit s'effacer au profit d'une relation plus équilibrée, s'appuyant sur un contrat de service entre client et bailleur.
- Deuxièmement, nous devons **proposer une offre de service innovante et adaptable aux besoins du client**. Autrement dit, il nous faut faire évoluer notre culture du service : d'un même service pour tous, à chacun le service dont il a besoin. Nous inscrirons durablement les comportements de tous dans une culture de service par la transformation de notre entreprise et le développement de nouvelles formes de relation avec nos clients.
- Troisièmement, nous nous devons d'**accompagner le parcours résidentiel de nos clients en leur proposant le bon produit / au bon moment**, d'une part en renforçant notre dynamique commerciale et en l'adaptant aux typologies de logements que nous avons à louer et d'autre part, en optimisant les processus d'accès à nos logements.



En clair, la question que nous devons nous poser aujourd'hui est : **quelle est la promesse relationnelle qu'ensemble nous voulons construire et proposer à nos clients ?** Si nous parvenons à répondre efficacement à cette question, nous pourrions **être reconnus comme acteur de référence auprès de nos partenaires et clients d'ici 2020.**



METTRE EN PLACE UNE RELATION DE CONFIANCE AVEC NOS CLIENTS VIA UN CONTRAT DE SERVICE.

Le premier de ces trois objectifs est de **mettre en place une relation de confiance avec nos clients grâce à un contrat de service.** La définition d'un contrat de service intègre nos chantiers dits « prioritaires » afin d'amorcer une relation nouvelle de droits et de devoirs : du bailleur envers son client / du client envers son bailleur. LMH doit s'engager dans une relation où notre obligation de résultat est clairement exprimée et transparente pour nos clients par l'expression publique des droits et devoirs de l'office.

L'idée est que la qualité de service doit être considérée comme un engagement public et ferme de notre part, susceptible d'être réinterrogé selon l'évolution de nos moyens. De la même façon, nos clients doivent s'engager à respecter nos valeurs et les règles de notre entreprise. Par cet engagement contractuel et réciproque, clients et bailleurs veilleront à leurs intérêts mutuels.

Dès lors, nous ne pouvons plus traiter ce sujet sans l'engagement entier de l'ensemble de nos collaborateurs. Nous devons donc **retravailler notre charte interne qualité de service**, vrai contrat de service à l'interne, garantissant qu'à tous les niveaux de l'entreprise chacun comprenne l'impact de son image et de ses décisions sur la qualité de service. Retravailler cette charte, c'est retravailler les engagements et indicateurs d'évaluation pour tous nos métiers (de l'agence au siège, du collaborateur au manager) garantissant un service de qualité à nos clients quel que soit leur interlocuteur.

Ces deux chantiers doivent être considérés comme une première étape nous permettant de devenir cet acteur de référence d'ici 2020. Nous nous assurerons alors de couvrir les besoins fondamentaux de nos clients tels que la qualité et la sécurité de nos logements.

Piliers « exigés » et « indispensables » pour construire une relation de confiance, la qualité et la sécurité de nos logements doivent être garanties au travers de ces axes de progression identifiés.

Premièrement, nous devons finaliser et **mettre en œuvre le plan d'action concernant le « management de la propreté ».** Sur cette question plus que sensible, nous devons faire preuve d'un réel volontarisme. En effet, il est primordial que chaque collaborateur partage et accompagne (à son échelle) la mise en place et le respect des standards « propreté ».

Nous devons collectivement comprendre l'importance de la qualité de service, mais l'enjeu est aussi celui de nos prestataires, ceux-ci étant bien souvent l'image projetée de LMH auprès de nos clients. Pour cela, nous devons mieux **veiller à la qualité de leurs prestations** par l'amélioration des informations concernant la qualité de leurs interventions, l'évaluation de leurs impacts et le contrôle accru des résultats obtenus. Dans une relation entre prestataires et clients de plus en plus directe, nous devons trouver les moyens de contrôler et suivre la qualité des prestations à distance.

De la même façon, nous devons reprendre et renforcer nos travaux liés à **l'optimisation des charges locataires** afin de prévenir l'apparition de potentielles mises en difficultés financières (démarche de recouvrement, contentieux, etc.) dégradant notre qualité relationnelle.

Enfin, nous devons nous assurer de la sécurité optimale de nos lieux de vie par un nouveau regard sur les missions que le bailleur se donne. Nous ne devons jamais nous satisfaire d'une situation d'insécurité même faible et ce, qu'importe l'endroit. Aussi, il est de notre responsabilité **de réinterroger notre stratégie et nos outils en matière de sûreté / tranquillité résidentielle**. Nous devons garder à l'esprit que la sécurité de nos clients et salariés vont de pair.

Par l'ensemble de ces chantiers, nous chercherons à concilier « posture de service » et « respect de nos procédures ». En effet, la promesse d'une sécurité et d'une qualité de service optimales correspondent aux « fondamentaux » que nos clients sont en « droits » d'attendre de la même manière que nous sommes en « droits » d'attendre le respect de nos processus-clefs (facturation, recouvrement, etc.) et de nos collaborateurs.

Réel enjeu financier pour notre office, nous nous **affranchirons de nos barrières culturelles en appréhendant les problématiques d'impayés / contentieux d'une façon plus structurée** par la réduction du nombre de dossiers en cours ou incomplets. Pour cela, nous veillerons au respect du contrat de service, signé par nos clients, **en continuant et renforçant les réflexions d'ores et déjà initiées sur l'optimisation du processus d'impayés / contentieux**.

De la même façon, nous devons intégrer **la notion de contrat de service dans le processus de recouvrement de nos clients**. Il est important de mieux prendre en compte la spécificité des « locataires partis » en considérant la fin du parcours client à l'acquittement des droits et devoirs de chacune des parties (LMH et/ou le client) et non uniquement à l'issue de l'état des lieux. Aussi, il nous faut être plus pragmatiques dans le traitement de ces dossiers en ayant à l'esprit les coûts internes liés à des procédures longues de contentieux ou recouvrement au regard de la capacité réelle de nos clients à recouvrir la totalité ou une partie des sommes manquantes.

Enfin, le contrat de service doit intégrer la notion de « respect mutuel » dû aux collaborateurs LMH, à nos clients et plus largement à toute personne vivant dans nos logements. En effet, l'exercice d'une mission de service public ne justifie en rien le fait d'être victime d'incivilités. **Nous ne tolérerons jamais ces incivilités** qui peuvent mettre en difficulté les équipes, vecteurs de stress et mal-être au travail.

À ce titre, **continuerons à renforcer la mise en place du plan d'action de traitement des incivilités**. Aussi, il est de notre responsabilité de véhiculer aux locataires la conscience des comportements déviants d'une minorité, par exemple, via une campagne d'affichage « choc » avec des photos pour que les locataires prennent conscience de leurs comportements déviants (insulte, dégradation, etc.). Ces actions ont et auront pour objectifs de sensibiliser et responsabiliser nos clients sur la gravité, la recrudescence et les impacts des incivilités sur nos collaborateurs.



PROPOSER UNE OFFRE DE SERVICE INNOVANTE ET ADAPTABLE AUX BESOINS DU CLIENT

Le deuxième objectif est de **proposer une offre de service innovante et adaptable aux besoins du client**. Pour cela, **nous devons réfléchir à l'évolution du positionnement de LMH dans le parcours client**.

Notre mission d'office public doit garantir à nos clients l'apport de solutions adaptées et personnalisées. Ainsi, la réception actuelle de nos clients en un même lieu / par un même contact sans prise en compte au préalable de la nature de leur demande ne peut être considérée comme un fonctionnement assurant une qualité de service optimale.

Il paraît donc nécessaire de mettre fin à cette « culture du guichet » et nous assurer que tout contact humain conduit à une solution concrète. Nous devons donc mener **une réflexion d'ampleur sur l'organisation de proximité** (rôles des agences, etc.) **et les modalités d'organisation de l'accueil de nos clients**.

L'enjeu stratégique pour notre entreprise est de travailler à la distinction des lieux d'accueils selon la typologie / spécificité de la demande client (siège, agence, etc.). Cette rupture avec la forme actuelle dite « mixte » de nos accueils permettra de simplifier durablement le rôle de l'agence et des rôles impliqués dans la gestion locative en limitant leurs expositions à de multiples interlocuteurs. Nos collaborateurs pourront répondre d'une meilleure façon à nos clients / locataires présents, accélérer le temps de traitement des demandes et adapter les solutions à mettre en œuvre selon les besoins de chacun.

De la même façon, nous opérerons **une claire distinction des lieux d'accueils et de nos points de contact client** par une spécialisation des acteurs et une meilleure gestion de la répartition des demandes.

Dans cette optique, il convient de **continuer à positionner le centre de relation client** comme le premier contact avec l'office (prise de rendez-vous, réorientation vers un second niveau d'intervention technique ou administratif, etc.). Nous devons continuer à accompagner l'évolution des activités du chargé relation clientèle tout en valorisant la dimension stratégique de leurs rôles. Les bénéfices de cette évolution sont nombreux : harmonisation des réponses apportées selon les territoires, meilleure qualification des besoins du demandeur, réduction des files d'attente par l'orientation vers le service le plus à même d'apporter une solution rapidement.

Enfin, l'évolution du positionnement de LMH dans le parcours client doit se faire en phase avec la réalité des territoires en termes de population et de besoins. D'autres part, les enjeux de relations politiques, doivent être pris comme un tout et non comme des problématiques de quartiers / agences. Une réflexion est donc à mener sur **le positionnement territorial de LMH** au regard des situations géographiques, du nombre de logements à gérer et/ou de la typologie d'habitat et d'habitant. Nous adapterons les moyens des agences à déployer qualitativement et structurerons une offre de service répondant à nos spécificités territoriales tout en veillant à mieux équilibrer les portefeuilles de logements entre les agences.

Au-delà du repositionnement de LMH dans le parcours client, la mise en place du contrat de service doit s'appuyer sur un client mieux informé de ses droits et de ses devoirs. Aussi, nous devons nous assurer d'une meilleure visibilité de l'office en progressant dans la façon dont nous valorisons nos actions sur le

territoire. Pour cela, il convient d'**améliorer le portail institutionnel** permettant de se renseigner sur les missions, activités et les offres de notre office public.

Sa visibilité passera aussi par la proposition d'une offre de service plus en phase avec les nouvelles formes de relation. La digitalisation de nos fonctionnements et outils doit s'accélérer et donner à voir rapidement de nouvelles façons de travailler avec nos clients.

Première étape de notre transformation digitale, nous **intégrerons la notion de self-service dans la gestion locative**, nous devons rechercher à rendre le locataire de plus en plus autonome dans ses démarches par la modernisation de nos outils informatiques. À ce titre, nous mettrons en place un accès digitalisé à nos services par **le développement de l'extranet locataire** facilitant la relation au bailleur tout en responsabilisant le client dans l'avancée de ses démarches. Par la même occasion, cette plateforme personnalisée permettra d'accéder plus directement aux informations de nos clients et de suivre leurs démarches à distance.

Plus largement, il nous faut réussir à digitaliser quelques démarches et processus administratifs pouvant être réalisés sans l'intervention d'un collaborateur LMH. À titre d'exemple, **la digitalisation du processus de quittancement** devrait permettre de mieux répondre à nos devoirs fondamentaux tout en allégeant la charge de nos collaborateurs.

Enfin, nous souhaitons mettre en **place un état des lieux digitalisé**. Au-delà de l'outillage numérique signifiant la fin du papier pour ce type de démarche, l'objectif est bien de **développer le concept du « locataire équipier »** en vue d'une augmentation des états des lieux co-signés par nos clients. Dans cette optique, les expertises techniques et d'usage doivent être considérées à égale valeur. Les bénéfices attendus sont nombreux : réduction potentielle des contentieux, harmonisation des pratiques concernant l'évaluation des logements sur le territoire, etc.



ACCOMPAGNER LE PARCOURS RESIDENTIEL DE NOS CLIENTS EN LEURS PROPOSANT LE BON PRODUIT / AU BON MOMENT

Le dernier de ces trois objectifs est **d'accompagner le parcours résidentiel de nos clients en leur proposant le bon produit / au bon moment**. Afin de répondre à cet objectif, le décroisement de l'approche commerciale permettrait de garantir une réponse ajustée au parcours de vie de nos clients. En effet, la superposition des missions de la gestion locative entraîne actuellement une priorisation difficile entre les prérogatives purement commerciales, la relation client et le temps dédié à la gestion administrative des dossiers locataires.

Si nous voulons être plus efficace à l'avenir, **nous devons nous appuyer sur une activité commerciale aux compétences renforcées et à l'organisation davantage dédiée à cette problématique**. Cette évolution organisationnelle a un objectif clair : réduire la vacance de nos logements via une équipe en charge de la commercialité des logements à attribuer et la vente ou commercialisation de produits spécifiques. Pour cela, cette unité bénéficiera de la modernisation en cours de nos outils commerciaux (visualisation digitale du logement, mapping des logements via google, etc.)

Outre ce chantier, nous devons aussi veiller à **harmoniser et mieux objectiver la procédure d'attribution des logements sur le territoire**. En effet, nous devons garder à l'esprit nos missions premières : faciliter la dynamique de peuplement sur le territoire métropolitain et garantir l'égalité de traitement dans la demande de logements. À ce titre, nous travaillerons à réduire la capacité d'interprétation des critères d'attribution au sein des différents comités d'attributions des logements. Pour cela, nous ajusterons nos instances d'attribution selon le portefeuille de logements couverts par nos instances. L'objectif est de garantir l'objectivité dans les choix d'attribution de nos logements via une cotation des demandes (au niveau de l'intercommunalité) et une dématérialisation des procédures d'attribution.

Enfin, nous soutiendrons une dynamique libre de peuplement sur le territoire. En cela, nous accompagnerons **la création et mise en place d'une bourse aux logements** qui permet de mettre en contact nos clients via une plateforme dématérialisée (recensement des souhaits clients : demande de mutation, échange de logements, etc.). Cette initiative est un moyen pour LMH d'anticiper la loi égalité et citoyenneté (obligation de mise en ligne des logements vacants) et faire preuve d'agilité dans les outils et procédures mis à disposition de nos clients.

CAHIER(S) DES CHARGES

AXE(S) DE TRAVAIL	LE PARCOURS CLIENT
LES CHANTIERS PRIORITAIRES AVRIL 2018 / AVRIL 2019	
<ul style="list-style-type: none"> • CHANTIER 01 : CHARTE INTERNE DE LA QUALITE DE SERVICE ET DEFINITION DU CONTRAT DE SERVICE • CHANTIER 02 : FINALISER ET DEPLOYER LE PLAN « MANAGEMENT DE LA PROPRETE » (EN COURS) • CHANTIER 03 : CONTINUER A RENFORCER LA MISE EN PLACE DU PLAN DE TRAITEMENT / REDUCTION DES INCIVILITES (EN COURS) • CHANTIER 04 : FAIRE EVOLUER LE POSITIONNEMENT DE LMH DANS LE PARCOURS CLIENT <ul style="list-style-type: none"> ○ REPOSITIONNER L'ACTION TERRITORIALE DE LMH ○ FAIRE EVOLUER L'ORGANISATION DE PROXIMITE ET LES MODALITES D'ORGANISATION DE L'ACCUEIL ○ AJUSTER LE POSITIONNEMENT ET LES RESPONSABILITES DU CENTRE DE RELATION CLIENT ○ METTRE EN PLACE L'ETAT DES LIEUX DIGITALISE (EN COURS) ○ OPTIMISER LE PROCESSUS D'IMPAYES / CONTENTIEUX ○ INTEGRER LA NOTION DE CONTRAT DE SERVICE DANS LE PROCESSUS DE RECOUVREMENT • CHANTIER 05 : DISPOSER D'UNE DYNAMIQUE COMMERCIALE RENFORCEE & HARMONISER ET OBJECTIVER LE PROCESSUS D'ATTRIBUTION DES LOGEMENTS 	
LES CHANTIERS A DEPLOYER SUR 2019 ET 2020	
<ul style="list-style-type: none"> • CHANTIER 06 : AMELIORER LA QUALITE DES PRESTATIONS FOURNISSEURS • CHANTIER 07 : OPTIMISER LES CHARGES LOCATIVES • CHANTIER 08 : REINTERROGER NOTRE STRATEGIE ET NOS OUTILS EN MATIERE DE SURETE ET DE TRANQUILLITE RESIDENTIELLE • CHANTIER 09 : INTEGRER LA NOTION DE SELF-SERVICE DANS LA GESTION LOCATIVE <ul style="list-style-type: none"> ○ DEVELOPPER L'EXTRANET LOCATAIRE ○ DIGITALISER LE QUITTANCEMENT • CHANTIER 10 : CREER ET METTRE EN PLACE UNE BOURSE AUX LOGEMENTS 	

LE DEVELOPPEMENT DE LIEUX DE VIE

LMH est, depuis toujours, fier de sa vocation sociale, solidement ancrée dans la culture historique des bailleurs sociaux. Construire et gérer les logements dont nos concitoyens ont besoin, tels sont nos deux principaux métiers, que nous exerçons en lien avec les mutations et les enjeux de la métropole.

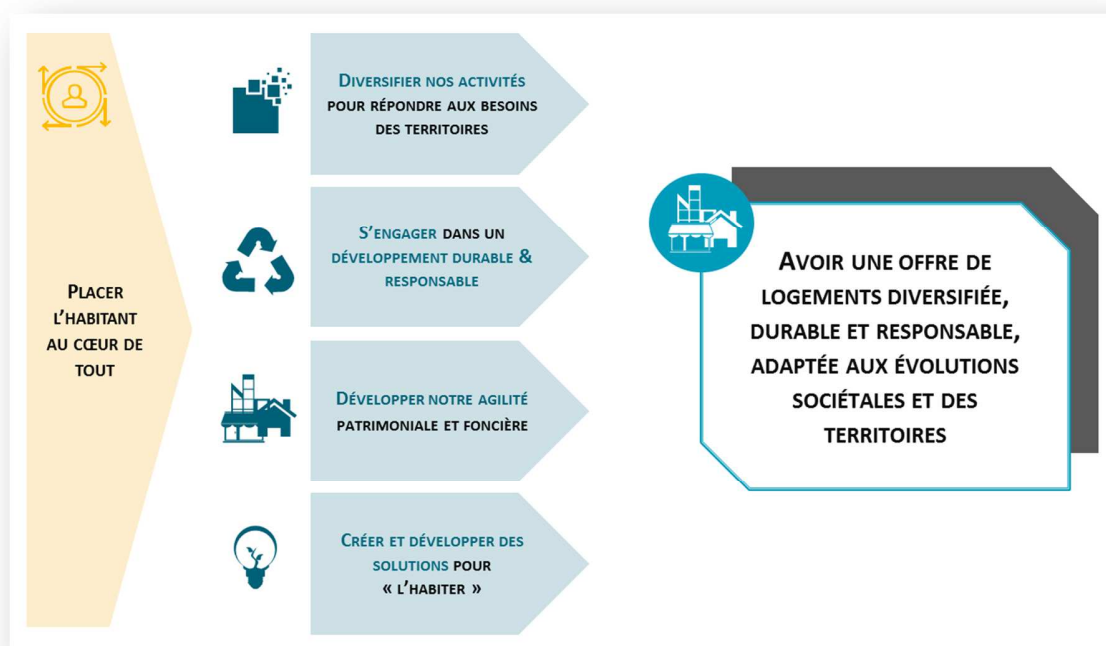
Cependant, **LMH ne peut plus se donner comme horizon la seule atteinte de ces deux objectifs.** Notre environnement évolue, et notre office doit et devra de plus en plus s'assurer de la maîtrise de ses engagements financiers face à un environnement économique plus concurrentiel (hausse du foncier, attractivité de la métropole), au vieillissement de son patrimoine et à des obligations réglementaires de plus en plus contraignantes.

De plus, LMH est appelé à répondre à une plus grande diversité de demandeurs et des populations spécifiques qu'il faut accompagner dans leur parcours de vie : mobilité des étudiants et des salariés, vieillissement et maintien à domicile ou fragilités économiques et sociales. Aujourd'hui, il y a autant de besoins que d'habitants, et derrière un logement, il y a souvent un projet de vie.

Dès lors, nous souhaitons qu'en 2020, **LMH s'engage pleinement dans le développement de lieux de vie**, en allant au-delà de la « simple » construction ou gestion de logement, par l'écoute et l'accompagnement des personnes que nous logeons et de nos partenaires (Etat, Mel, communes, maîtres d'œuvre, structures associatives, ...) **pour fabriquer la ville autrement.** Cela suppose également de revisiter notre modèle d'entretien patrimonial, et en cela nous pouvons nous appuyer sur nos démarches d'ores et déjà amorcées de **gestion optimisée du patrimoine** notamment via le déploiement du BIM.

Développer des lieux de vie, c'est d'abord positionner l'habitant au cœur de toutes nos actions, développer une culture de l'usage et non une culture centrée sur l'offre de logements. LMH doit renforcer son positionnement sur ces enjeux, et ce le plus rapidement possible, afin d'assurer la pérennité de son patrimoine, la continuité de ses actions de développement, et un service de qualité à ses clients.

C'est pourquoi, **notre ambition est de développer une offre de logements diversifiée, durable et responsable, adaptée aux évolutions sociétales et des territoires, sur la base de 4 objectifs principaux :**



DIVERSIFIER NOS ACTIVITES POUR REpondre AUX BESOINS DES TERRITOIRES

Le premier de ces quatre objectifs est de **diversifier nos activités pour répondre aux besoins des territoires**. L'expérience récente nous montre qu'un office qui ne se renouvelle pas, qui ne s'efforce pas de satisfaire les besoins de son territoire, est un office qui s'enrichit dans un premier temps mais qui n'assure pas son avenir sur le long terme.

À ce titre, LMH doit **renforcer ses partenariats institutionnels** et **sa proximité avec les élus locaux** pour mieux répondre à leurs attentes et aux besoins exprimés par la métropole, délégataire des politiques de l'habitat. Nous devons travailler rapidement à la **définition d'une stratégie proactive de valorisation de l'office** permettant de mettre en avant la mission de service public de notre entreprise auprès des habitants (premiers relais de nos actions), notre rôle d'acteur de la cohésion sociale sur les quartiers, mais également notre agilité et notre capacité d'innovation, pour mieux interagir avec les élus via une visibilité renforcée sur le territoire et une image plus en accord avec notre modernité et notre professionnalisme .

Cette visibilité sur le territoire sera d'autant plus forte si nous réussissons à **innover socialement par la mise en place de partenariats extérieurs**. Ces partenariats extérieurs avec le monde de la recherche (travail mené avec la Chaire Senior de l'Université Catholique par exemple) ou de l'entreprise (obtention de tarifs préférentiels auprès des distributeurs d'énergie ou assureurs dans le cadre de groupement de commande, par exemple) sont et seront les vecteurs de notre attractivité sur le territoire en nous distinguant d'autres bailleurs par la proposition de produits et/ou services spécifiques et innovants.

En effet, nous devons garder à l'esprit que notre environnement est de plus en plus concurrentiel et que la MEL (Métropole Européenne de Lille) est un territoire à conquérir pour de nombreux bailleurs (publics comme privés). Aussi, la diversification et l'élargissement de notre périmètre d'activité viseront à pérenniser notre action et faire grandir notre influence.

C'est dans ce sens que nous devons mettre en œuvre un chantier d'ampleur **d'acquisition de la compétence d'ensemblier**. Dans le même temps, nous devons continuer à **développer notre expertise d'aménageur** en évaluant la rentabilité des premières opérations lancées ces dernières années (Templemars et Illies) et en continuant à structurer notre offre de service (réalisation de zone d'aménagement concertée, valorisation d'un lotissement, etc.). Enfin, la 'future' loi logement (loi ELAN) devrait amplifier ce mouvement par l'élargissement de nos champs de compétences à l'instar de **la VEFA inversée** et peut-être demain de pouvoir réaliser des équipements publics, par exemple.

Par l'élargissement de notre spectre d'intervention, **nous nous donnerons les moyens d'apporter des solutions plus globales valorisant notre territoire** (marketing territorial) **et notre entreprise**.

Finalement, l'attractivité de notre office est directement liée à son utilité sociale, et à sa capacité à placer la mixité sociale au cœur des projets métropolitains.

C'est pour cette même raison que le **développement de l'accession sociale (dont le PSLA)** doit faire partie de des chantiers prioritaires. Pour cela, nous devons renforcer ces nouvelles compétences et nous professionnaliser sur ces nouveaux métiers, en adaptant l'acte de construire à la vente. À ce titre, **la création d'une marque spécifique pour l'accession sociale** pourrait permettre de créer les conditions d'une plus grande attractivité de nos produits. L'accession doit devenir un produit d'appel et de diversification de notre offre aux élus, favoriser la mixité sociale au sein de nos opérations de

développement, et représente un levier au service de l'équilibre financier de nos opérations d'investissement locatif.



DEVELOPPER NOTRE AGILITE PATRIMONIALE ET FONCIERE

Le deuxième objectif est de **développer notre agilité patrimoniale et foncière**, c'est-à-dire nous tourner vers une nouvelle approche, plus active, d'achat et de vente.

Notre stratégie foncière doit s'adapter aux enjeux actuels (hausse du foncier, attractivité de la métropole, etc.) par **une analyse plus globale des opportunités foncières** (prospection, ventes) **et la définition d'une nouvelle stratégie proactive d'achat / vente d'actifs** (logement, bureau, commerce, foncier, ...). En cela, nos réserves de terrains doivent être toutes regardées sous l'angle de nos projets à venir ou de la vente à d'autres opérateurs / acteurs de l'immobilier. Par ailleurs,

Aussi, nous devons tirer le maximum et anticiper les coûts / gains futurs de notre patrimoine en étudiant la possibilité de dégager des moyens supplémentaires d'investissements et favoriser le parcours résidentiel. Investissements différents, réflexion long terme, et vente du patrimoine si nous ne pouvons pas concrétiser notre projet...**Développer notre agilité patrimoniale et foncière, c'est nous affranchir de nos barrières culturelles historiques et appréhender une approche nouvelle de ces sujets**, à l'aune du nouveau modèle économique du logement social. Cette nouvelle approche doit nous conduire à diversifier nos activités de ventes (logements mais aussi commerces, stationnements,) et de prospection.

Le développement d'une réelle capacité de prospection et l'étude des opportunités de vente, à l'unité ou en bloc de nos locaux administratif, commerciaux ou de nos parkings devrait nous permettre d'optimiser notre patrimoine et nous positionner comme véritable acteur de l'immobilier sur notre territoire. Par la même occasion, **nous devons faire preuve d'audace par la proposition de modes opératoires innovants** comme la mise en œuvre de location / vente de logements nus ou la proposition de nouveaux types de partenariats (avec des enseignes de bricolage et de décoration par exemple) pour la remise en location, la réhabilitation ou l'appropriation du logement par le client.

Les démarches que nous avons récemment initiées par l'acquisition de logements à Vilogia ou à la ville de Seclin, doivent également faire partie des nouveaux modes de développement de notre patrimoine.

Enfin, nous devons **saisir toutes les opportunités d'optimiser notre gestion patrimoniale**, y compris **en restant en veille sur les nouvelles formes de montage immobilier**, comme l'ULS (usufruit locatif social) ou l'OFS (organisme de foncier solidaire) par exemple.



FONDER TOUTE NOTRE POLITIQUE D'INVESTISSEMENT SUR LES ENJEUX D'UN DEVELOPPEMENT DURABLE ET RESPONSABLE

Face aux dérèglements climatiques, environnementaux, énergétiques et sociétaux, nos domaines d'interventions connaissent de vrais bouleversements, et il est urgent pour nous de **définir plus clairement notre stratégie en matière d'efficacité énergétique**, pour réduire les charges de nos locataires d'une part, et nous engager de manière très volontariste dans la transition énergétique d'autre part, en tant qu'acteur de la politique de la ville.

Cette vision des logements de demain est tout sauf une vision techniciste du bâtiment, mais s'inscrit dans une logique de développement responsable faisant le lien avec le monde associatif et le monde du travail (soutien à l'employabilité dans les quartiers, etc.). **L'implication des habitants est, dès lors, plus que nécessaire** : ce n'est pas le bâtiment qui est intelligent, ce sont ses habitants.

En cela, nous devons veiller à produire **des habitats plus responsables, soucieux de leur environnement respectueux de l'air, des sols, des eaux et de la biodiversité**. La question de la gestion des déchets, partie émergée de l'iceberg, correspond à un premier niveau de réponse. Dès lors, nous devons **continuer et renforcer notre filière de traitement des déchets** permettant de répondre parfaitement aux besoins émergents de notre société (tri sélectif, compostage, etc.).

De la même façon, l'optimisation de la consommation énergétique de nos logements reste un fort enjeu. Dans ce domaine, il est impératif de progresser rapidement via différents chantiers parmi lesquels, **la mise en place d'achats groupés d'énergies, l'ajustement en temps réel des flux d'énergie de nos logements (logique de SMART GRID) ou la construction de logements dits « connectés »**. Nous devons intégrer de manière opérationnelle l'ensemble de ces chantiers à nos projets de renouvellement urbain.

De leur conception à leur réalisation, nous devons favoriser tout ce qui allège l'empreinte écologique de nos bâtiments, et tout ce qui les rend plus équitables et agréables à vivre.

Cet objectif nous a d'ores et déjà guidés dans notre **réflexion sur l'optimisation du coût global** ou sur **la mise en place du contrat de performance énergétique** dans la réhabilitation à venir de la résidence Brève/Breughel à Villeneuve d'Ascq. Ce raisonnement dit « global » vise à étudier, en amont des programmes de construction ou réhabilitation, l'ensemble des conséquences économiques, budgétaires, sociales ou écologiques. L'étude du coût global s'appuiera à terme sur un outillage adapté (un calculateur) prenant en considération toutes les conséquences liées à nos choix d'investissements, de construction, réhabilitation ou autres et nous permettra d'agir de façon préventive, dans un souci de **durabilité de nos actifs** (logements, commerces, etc.).

De cette manière, LMH 2020 doit nous donner le cap vers l'habitat social de demain, un habitat prenant autant soin des locataires que de l'environnement.

Nous devons veiller à la pertinence de nos choix en matière de travaux et **réduire l'impact de l'habitat sur l'ensemble de son cycle de vie** : depuis l'extraction des matières premières qui le composent jusqu'à sa démolition et au recyclage des matériaux (vers des bâtiments passifs).

En réhabilitation comme en production neuve, cette vision demande de l'innovation et de l'intelligence collective, en y associant bien entendu nos partenaires que sont les entreprises avec lesquelles nous travaillons. À ce titre, nous devons poursuivre et aller plus loin dans la **définition de notre politique**

d'achats global LMH en s'assurant de la prise en compte des critères économiques (maîtrise des coûts) **et écologiques** (réduction de l'empreinte écologique) dans les prestations fournisseurs.

Enfin, nous devons inscrire nos logements à la fois comme vecteurs de développement durable et générateurs de lien social par **la promotion de l'agriculture urbaine dans nos projets**. Axe fort des futurs projets du NPNRU, nous avons déjà avancé dans ce domaine (jardins partagés, ruches, composteurs, etc.) mais nous devons structurer davantage cet axe de développement, et le valoriser comme un élément différenciant et créateur de valeur.



CREER ET DEVELOPPER DES SOLUTIONS INNOVANTES POUR L'HABITER

Le dernier des quatre objectifs est de **créer et développer des solutions innovantes pour l'habiter**, c'est-à-dire, mettre en place des solutions nouvelles s'inscrivant dans une logique de peuplement du territoire.

Tout d'abord, il convient de prendre en compte le besoin du **locataire-habitant peuplant ce territoire** par une offre de logement alignée avec son parcours résidentiel. Pour cela, nous devons **mettre en place une stratégie de « satisfaction de la mutation »** où le locataire en demande de mutation est reçu, écouté et compris, et où nous nous assurons de proposer un produit ou service correspondant parfaitement à son besoin. La mise en application de cette stratégie doit nous permettre de lutter fortement contre la sous/suroccupation de ses logements. Elle constitue un levier précieux aux nouvelles dynamiques de peuplement en favorisant la fluidité du parc, et un outil de prévention et de résorption de l'impayé à travers la mutation économique.

Le locataire-habitant doit être un locataire-client pour lequel nous mettons tout en œuvre en réponse à ses besoins et usages, et ce notamment par l'adaptation de nos logements.

À ce titre, nous devons veiller à être promoteur de nouvelles offres permettant à un plus grand nombre de clients de se projeter dans nos logements. **La proposition de logements modulables, à partager (via la colocation) ou d'espaces communs mis à disposition des locataires** doit compléter une offre de logements plus spécifiques tels que des logements courts termes (logements meublés) pour des populations étudiantes ou précaires. Dans le même sens, nous devons **mettre en œuvre rapidement notre stratégie habitat senior** sur le territoire.

Pour réussir l'ensemble de ces chantiers, il est incontournable de mobiliser plus encore les locataires via des démarches de co-construction. Dès lors, il nous faut **faire vivre le comité des usagers et les dispositifs d'habitants relais** permettant d'associer les locataires à tous les projets les concernant, promouvoir les actions de l'office et s'assurer d'une réponse ajustée aux attentes véritables des habitants.

CAHIER(S) DES CHARGES

AXE(S) DE TRAVAIL

LE DEVELOPPEMENT DE LIEUX DE VIE

LES CHANTIERS PRIORITAIRES AVRIL 2018 / AVRIL 2019

- **CHANTIER 11** : DEVELOPPER L'ACCESSION SOCIALE – (EN COURS)
- **CHANTIER 12** : DEFINIR UNE NOUVELLE STRATEGIE PROACTIVE D'ACHAT / VENTE DE LOGEMENTS
- **CHANTIER 13** : APPLIQUER LE RAISONNEMENT EN COUT GLOBAL DANS NOTRE GESTION PATRIMONIALE
- **CHANTIER 14** : ADAPTER ET OPTIMISER NOTRE POLITIQUE D'ACHATS GLOBALE (EN COURS)
- **CHANTIER 15** : METTRE EN PLACE UNE STRATEGIE DE « SATISFACTION DE LA MUTATION »
- **CHANTIER 16** : RENFORCER ET METTRE EN ŒUVRE NOTRE STRATEGIE D'HABITAT SENIOR (EN COURS)
- **CHANTIER 17** : DYNAMISER LES COMITES DES USAGERS ET DISPOSITIFS D'HABITANTS RELAIS (EN COURS)

LES CHANTIERS A DEPLOYER SUR 2019 ET 2020

- **CHANTIER 18** : METTRE EN ŒUVRE UNE STRATEGIE PROACTIVE DE VALORISATION DE L'OFFICE AUPRES DES ELUS ET HABITANTS & INNOVER SOCIALEMENT PAR LA MISE EN PLACE DE PARTENARIATS EXTERIEURS
- **CHANTIER 19** : ACQUERIR LA COMPETENCE D'ENSEMBLIER & DEVELOPPER NOTRE EXPERTISE D'AMENAGEUR
- **CHANTIER 20** : DEFINIR UNE STRATEGIE EN MATIERE D'EFFICACITE ENERGETIQUE
- **CHANTIER 21** : CONTINUER ET RENFORCER NOTRE FILIERE DE TRAITEMENT DES DECHETS
- **CHANTIER 22** : PROMOUVOIR L'AGRICULTURE URBAINE
- **CHANTIER 23** : ETRE PROMOTEUR DE NOUVELLES SOLUTIONS POUR L'HABITER



L'EXPERIENCE COLLABORATEUR

L'environnement du logement social est en pleine mutation ce qui implique une transformation de tous nos métiers et un accompagnement en proximité de nos clients.

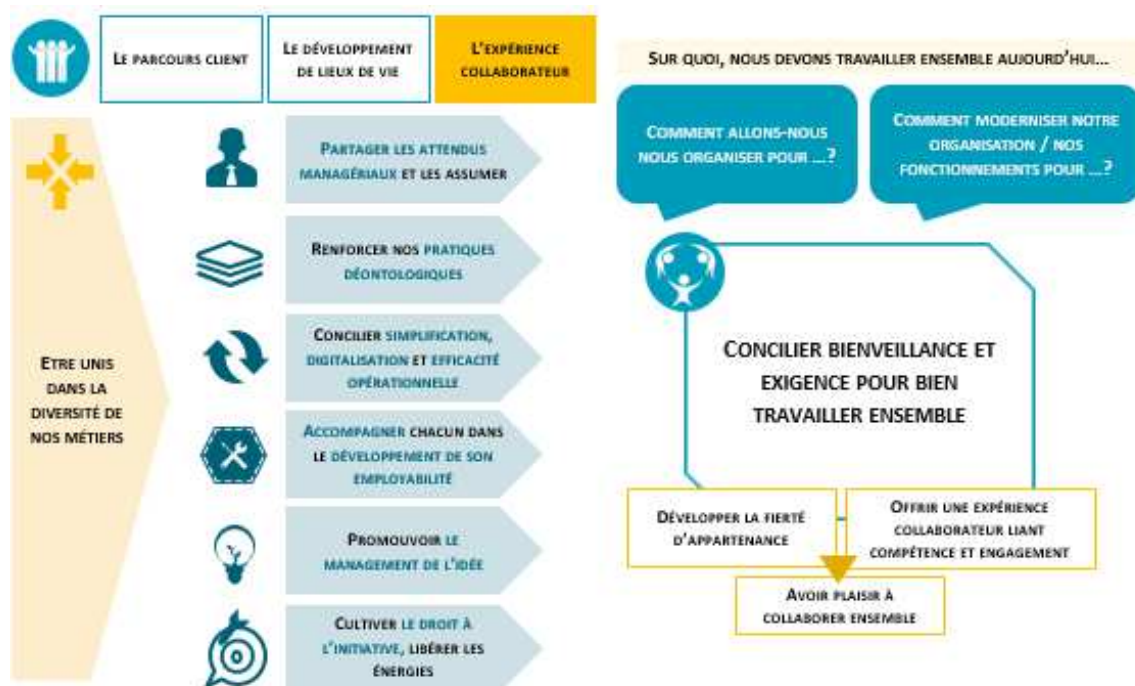
Il est donc essentiel de tous nous associer à ce projet d'entreprise pour être dans une dynamique collective de transformation. Nous devons, dans le cadre de ce projet, **concilier bienveillance et exigence pour bien travailler ensemble.**

En construisant cet axe, nous avons partagé trois conditions de réussite.

- **Développer la fierté d'appartenance pour tous les collaborateurs LMH.** Notre cœur de métier est de proposer du service à la personne pour améliorer son quotidien. Il nous faut revenir vers nos fondamentaux pour porter les valeurs du logement social en interne comme en externe : rendre chacun fier de contribuer à un beau projet humain et social tout en s'impliquant davantage dans l'effort collectif pour réussir ensemble. Nous devons tous porter le sens social de notre mission et avoir conscience de la portée de nos actions quotidiennes, dans le respect de la diversité de nos métiers.
- **Offrir une expérience collaborateur liant compétence et engagement.** Quand une personne devient « collaborateur LMH », elle s'inscrit dans un parcours de vie professionnelle qui lui permettra de développer de nombreuses compétences, acquérir des nouvelles connaissances, s'épanouir professionnellement et personnellement. Il est donc nécessaire que chaque collaborateur LMH soit accompagné dans ce sens pour qu'il puisse s'engager dans une démarche donnant-donnant avec LMH. Nous attendons, de chaque collaborateur LMH, qu'il démontre une volonté de progresser et d'accompagner LMH de demain.
- **Prendre du plaisir à travailler ensemble :** Nous voulons aujourd'hui faire émerger une culture collaborative qui permette de créer plus de moments de partage et d'échange. Si nous voulons réussir notre transformation, nous avons besoin de tous nous associer pour progresser ensemble. Il est nécessaire que nous abandonnions les mauvaises pratiques du passé, levions les irritants et favorisions les relations simples pour prendre du plaisir à travailler ensemble : c'est dans notre intérêt commun d'agir ainsi.

Ces conditions de réussite doivent répondre à différents questionnements : Comment moderniser notre organisation, et nos modes de fonctionnement pour être plus efficace, avoir plaisir à collaborer ensemble ? Etre fier d'appartenir à notre secteur, à notre entreprise ?

Pour réussir ensemble, **nous allons déployer un accompagnement des collaborateurs LMH répondant à 6 objectifs principaux :**



PARTAGER LES ATTENDUS MANAGERIAUX ET LES ASSUMER

Le premier de ces six objectifs est de **partager les attendus managériaux et les assumer**. Notre dernier projet d'entreprise faisait référence à 4 objectifs dont un était « manager ». Nous avons depuis, beaucoup progressé sur notre façon de manager au quotidien mais nous devons toutefois poursuivre nos efforts dans ce domaine.

Les récents retours des collaborateurs LMH et l'observation des pratiques courantes de nos managers hiérarchiques ou fonctionnels (gestion de projet) prouvent qu'il n'existe pas encore de définition claire du manager LMH. Une transition managériale est à l'œuvre depuis plusieurs années, nous devons aujourd'hui accélérer le processus et l'appropriation du rôle managérial par tous pour améliorer la performance et mieux accomplir nos missions au quotidien.

En ce sens, il est aujourd'hui impératif que nous valorisons la création d'une **culture managériale commune**, partagée, assumée et comprise par tous. Car LMH, c'est aussi le rôle et le positionnement du manager dans l'organisation, les attendus qui lui incombent, afin de l'accompagner au mieux dans son quotidien. Il nous faut donc **coconstruire et décliner ensemble la charte managériale** qui permette de guider chaque manager et l'aide à porter ses responsabilités auprès de ses équipes dans son travail au quotidien. Le management doit être impliqué, engagé et responsabilisé dans ce projet d'entreprise ambitieux afin d'être vecteur de changement.

Donner corps à cette charte managériale sera plus aisé dans un espace dédié, et nous allons nous appuyer sur une **communauté d'encadrement**, animée par des ambassadeurs, son rôle est de créer des moments d'échange, de partage des bonnes pratiques managériales, de transmission de l'information descendante et ascendante dans le but de favoriser la communication et l'entraide entre les différents services. Tous

les membres de cette communauté seront formés sur des sujets clefs comme le leadership et la gestion de projet, et outillés pour réussir au mieux leur mission « d'ambassadeur du changement ».

Cet ensemble nous permet à la fois de clarifier dès maintenant et de donner un cadre d'évolution pour les années à venir du rôle et des attendus du manager. Une charte managériale reprendra donc les objectifs du manager LMH en termes de résultats attendus, de promotion des attitudes et les comportements exemplaires, valorisation des bonnes pratiques pour aider le manager à encadrer son équipe pour veiller à la bonne distribution des rôles, être transparent dans sa communication pour éviter les non-dits, incarner le leadership LMH via des qualités relationnelles identifiées.

Les travaux qui seront lancés sur la redéfinition du rôle et les attendus du manager LMH devront bien évidemment prendre en compte nos pratiques déontologiques, socle de notre ADN et de notre culture d'entreprise.



RENFORCER NOS PRATIQUES DEONTOLOGIQUES

Le deuxième objectif est de **renforcer nos pratiques déontologiques**. Un premier corpus de charte a été diffusé. Afin que chacun puisse s'y référer et le partager, il est nécessaire de s'en approprier le contenu pour le mettre en œuvre dans son quotidien. Sur de nombreux aspects, nous avons formalisé ce qui fonctionne déjà. Sur les autres, nous devons identifier des axes de progrès, des plans d'actions concrets puis les intégrer dans nos pratiques professionnelles.

En ce sens, nous travaillerons sur le **partage de la charte déontologique pour donner du sens** et que chaque manager puisse s'appuyer sur les grands principes présentés dans ce document et les intégrer dans son activité. Par ailleurs, LMH est aussi une entreprise vertueuse en termes de responsabilité sociale de l'entreprise sur le champ des ressources humaines : égalité hommes/femmes, emploi des personnes en situation de handicap, diversité générationnelle... mais nous avons collectivement la responsabilité de conforter, par notre management, ces résultats socialement responsables.

Nous devons donc réaffirmer nos fondamentaux pour pouvoir dans un deuxième temps, retravailler sur nos pratiques professionnelles, simplifier nos processus, nous digitaliser afin de gagner en efficacité, se concentrer sur des tâches à plus haute valeur ajoutée et ainsi améliorer le bien-être au travail.



CONCILIER SIMPLIFICATION, DIGITALISATION ET EFFICACITE OPERATIONNELLE

Le troisième objectif est de **concilier simplification, digitalisation et efficacité opérationnelle**.

Nous devons désormais travailler sur des processus, des outils, des méthodes de travail innovantes et digitales pour faciliter le quotidien des collaborateurs LMH, garantir une meilleure performance et gagner en efficacité.

Pour réussir au mieux nos différents projets et favoriser l'utilisation d'outils digitaux ou les méthodes de travail innovantes, nous associerons les équipes d'agence et du siège pour aboutir à la création de produits ou modes de fonctionnements performants, adaptés aux métiers, favorisant l'amélioration des conditions

de réalisation et donc la productivité. En ce sens, il faut que nous favorisions le dialogue en transparence, la confrontation des idées, des pratiques et des attendus pour faire émerger les solutions les plus pertinentes pour tous, et réussir notre transformation. L'objectif de cette démarche est toujours de favoriser la mise en place de processus ou pratiques communes pour mieux travailler ensemble.

Nous avons déjà expérimenté l'apport du digital dans certaines de nos activités pour gagner en efficacité opérationnelle et permettre au collaborateur de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée comme par exemple la dématérialisation des bulletins de paie avec son coffre-fort numérique pour que l'équipe paie puisse consacrer moins de temps à l'impression et les assistants de Direction à la distribution des bulletins de paie. D'autres apports digitaux simples peuvent nous permettre de gagner en efficacité et confort de travail : envoi de SMS en nombre ou ciblés pour nos clients, dématérialisation des dossiers présentés en Commissions d'Attribution Logement. De nombreux autres projets, plus complexes, sont en cours : accès facilités aux prestations des contrats multiservices, Idéal CAF, état des lieux numériques...

D'autres pratiques sont en cours de test comme l'organisation de réunions en visio-conférence qui permettra de faire gagner du temps aux participants en leur évitant de nombreux déplacements. Sur un registre similaire, nous allons lancer un chantier sur **l'optimisation des réunions** afin de proposer des bonnes pratiques en matière de gestion du temps, animation des réunions, arbitrage des décisions, suivi des actions, invitation des différents intervenants. Il faut donc abandonner nos anciennes habitudes afin de gagner en efficacité et favoriser la mise en place de réunions proactives, productives et performantes.

Nous devons aussi progresser sur **la gestion de projet** pour maximiser nos chances de réussite et garantir une organisation optimum dans le cadre de ce projet d'entreprise et des autres projets à venir (cahier des charges précis du chantier, planning prévisionnel, mise en place d'une instance décisionnelle, équipe de déploiement, étude d'opportunité /de faisabilité etc.). Il est donc essentiel de bien clarifier les rôles pour que chacun soit acteur sur son périmètre. La maîtrise de la gestion de projet nous permettra de favoriser les échanges inter et intra services, faire évoluer les modes de communication, prendre conscience plus rapidement des enjeux et du contexte, partager des objectifs communs et un même niveau d'information, définir des priorités, donner plus de légitimité aux projets, limiter le nombre d'intervenants afin de prioriser les circuits de validation courts, fluidifier la prise de décision, favoriser l'avancée opérationnelle des différents chantiers, respecter les délais impartis etc.

Les évolutions de notre environnement de travail, de nos pratiques, de nos outils, de nos métiers, impliquent de travailler sur le développement de l'employabilité de nos collaborateurs.



ACCOMPAGNER CHACUN DANS LE DEVELOPPEMENT DE SON EMPLOYABILITE

La digitalisation de nos métiers nous invite à **accompagner le développement de l'employabilité de nos collaborateurs** : c'est notre quatrième objectif.

En effet, la digitalisation touche tous les secteurs d'activités. Les outils évoluent vite, Le cadre réglementaire change souvent. Les compétences relationnelles et l'intelligence émotionnelle prennent toute leur place dans les activités non seulement managériales mais aussi de service au client ou au prestataire.

Nos métiers se transforment, mutent et de nouveaux apparaissent tandis que la mobilité professionnelle est devenue incontournable à l'échelle d'une carrière.

LMH a fait le choix depuis plusieurs années d'investir sur la formation pour développer la polyvalence et l'employabilité de tous, et que chacun puisse être acteur de son parcours professionnel.

Dans cet environnement professionnel en mutation, la formation et le développement des compétences ont également évolué. L'ingénierie formation est une fonction clé de la réussite pour gagner en compétence individuelle, collective et donc en efficacité : formation sur mesure en inter-métier, formation interne, séminaires, pratiques en ateliers, tutorat font partie des modalités pédagogiques déployées depuis quelques années.

En complément de ces formats pédagogiques en présentiel, nous avons aussi réfléchi à l'apport du digital à l'ère du numérique et déploierons prochainement le « **blended learning** ». Ainsi, l'offre de formation proposera aux collaborateurs LMH des supports et une pédagogie alliant digital et présentiel. Des outils interactifs et modernes accessibles en nomadité, seront mis à la disposition de chaque collaborateur LMH pour se former plus rapidement et de manière plus autonome. Un espace recensera et expliquera nos fondamentaux IKOS aux nouveaux embauchés, et le « gymnase du management » sera mis à disposition des managers pour les accompagner sur les techniques d'encadrement d'une équipe.

Pour favoriser encore plus le développement de l'employabilité des collaborateurs LMH, à l'heure où la transformation des métiers et des savoir-faire est en constante évolution, il est de la responsabilité de l'employeur et du collaborateur de s'inscrire dans une démarche d'apprentissage tout au long de l'activité professionnelle : dotons-nous dans notre culture et notre pratique de la qualité de « l'entreprise apprenante ». L'entreprise a pour mission de créer les conditions de l'apprentissage et le collaborateur doit être acteur de son parcours de formation. Ainsi, par la capitalisation et la transmission du savoir en interne, nous allons notamment travailler sur **le management de la connaissance**.

L'objectif est la création d'un centre de ressources collaboratif mis à disposition sur notre intranet. Cet espace pourra recenser différents contenus comme des tutoriels, des processus clefs utiles à tous les collaborateurs, des conférences sur des sujets d'actualité, des formations e-learning, des bonnes pratiques à partager etc. Afin de développer le partage de connaissances interservices et d'accompagner la montée en compétences, nous allons valoriser le tutorat en interne. Ce dispositif permettra d'identifier des experts métiers, leur confier des responsabilités supplémentaires qui contribueront à leur développement professionnel, à se développer mais aussi accompagner le transfert de compétences en interne, assurer la transmission du savoir entre générations et entre les services, assurer une polyvalence au sein de LMH, promouvoir la formation interne et développer l'employabilité des salariés LMH.

Pour pouvoir accompagner au mieux les collaborateurs dans ce contexte de transformation, nous avons aussi à identifier les nouvelles compétences à développer au regard des évolutions métiers et ainsi pouvoir construire des aires de mobilité interservices. En ce sens, nous allons travailler **sur la cartographie des activités/compétences à partir de l'évolution des métiers**. L'objectif de ce chantier est d'avoir une meilleure connaissance des compétences en interne afin d'identifier : les évolutions de nos activités au regard des transformations de nos métiers, les compétences à acquérir et à développer en interne, les populations à accompagner en priorité, les référentiels de compétences à faire évoluer/créer, les besoins en formation, les rapprochements possibles entre différents métiers, les parcours de mobilité potentiels.

Pour répondre à une demande forte, nous allons proposer de « **découvrir un nouveau métier**. Il s'agit d'un dispositif visant, pour un salarié LMH, à passer une journée entière avec un collaborateur d'un autre métier ou domaine afin de se projeter dans l'emploi, les activités, les tâches et responsabilités, entre autres, attendues dans ce poste. Ce dispositif permet à la fois d'initier une réflexion sur de possibles mobilités internes envisagées ou de préparer les salariés ayant un projet solide de mobilité interne afin de conforter leurs choix, mais aussi plus simplement, de mieux connaître la réalité professionnelle d'un autre métier.

A travers tous les dispositifs que nous allons mettre en place pour accompagner le collaborateur dans son évolution professionnelle, il est nécessaire que chaque entité de l'entreprise soit contributrice : les Ressources Humaines proposent des parcours adaptés à chaque collaborateur, le manager déploie en proximité l'accompagnement, et le collaborateur est acteur de son parcours de carrière.



PROMOUVOIR LE MANAGEMENT DE L'IDEE

Le **management des idées** est un ensemble de pratiques recherchant à faire émerger, collecter et animer des idées venant des collaborateurs d'une entreprise ainsi que des clients afin de satisfaire des objectifs :

- Economiques, comme l'amélioration de la performance de l'entreprise ou l'encouragement à l'innovation.
- Sociaux, visant à favoriser l'écoute, reconnaître le savoir-faire, mobiliser l'intelligence collective des collaborateurs au service de l'innovation ou de l'efficacité, valoriser les collaborateurs, révéler des compétences ignorées ou oubliées dans l'organisation.

Le management de l'idée doit naturellement se traduire par la pleine implication du collaborateur à être acteur « militant » ou « défenseur » des projets et ambitions de son entreprise, les partageant auprès de ses interlocuteurs (collègues, prestataires, acteurs extérieurs...) pour susciter une capacité de compréhension et d'adhésion à des fins d'intelligence collective comme base de réussite du projet collectif.

Cette dimension est indispensable à l'exercice managérial du cadre dont le rôle quotidien est certes d'écouter ses collègues tout en exerçant, au nom de son entreprise, sa responsabilité de relais de mise en œuvre de ses décisions émanant de la Direction générale, des collaborateurs de base et des locataires (ce qui fonde la reconnaissance de l'expertise d'usage).

Afin de bien travailler ensemble nous devons partager des objectifs communs, donner du sens à nos actions et converger vers un but commun : c'est-à-dire **promouvoir le management de l'idée**. C'est notre cinquième objectif.

Pour favoriser le collectif et faire émerger des projets communs, nous devons **partager les finalités de nos actions et développer la transversalité en diversifiant nos modes de communication**. Le manque de transparence de l'information, d'échange entre les services et les entités de LMH, les non-dits doivent disparaître au profit d'une communication claire, fréquente et adaptée à tous les interlocuteurs. Nous devons créer plus de moments de convivialité, de partage afin que chaque manager puisse véhiculer les

bons messages, donner du sens et porter les projets en interne. Ces dispositifs permettront de développer les relations interservices et assurer un bon climat en interne.

Certains dispositifs ont déjà été mis en place en ce sens : notre outil intranet Pandora, qui s'est enrichi au fur et à mesure, a pour vocation de partager les succès, retracer les meilleurs moments de convivialité et d'échanges (avec nos équipes, avec nos locataires et nos partenaires institutionnels), informer les collaborateurs LMH sur l'actualité etc. Ce type d'outil permet à l'ensemble des collaborateurs d'interagir, d'avoir le même niveau d'informations, de s'ouvrir à d'autres métiers. Nous devons faire évoluer nos pratiques internes pour favoriser l'entraide via des groupes métiers plus élargis, la transmission des connaissances, le partage du savoir et de l'information et plus communiquer sur les réussites collectives et individuelles.



CULTIVER LE DROIT A L'INITIATIVE, LIBERER LES ENERGIES

Le sixième objectif est **de cultiver le droit à l'initiative et libérer les énergies**. Comment valorise-t-on les collaborateurs ? Comment les fait-on grandir ? Comment facilite-t-on la valorisation d'expérience ?

Depuis l'année dernière, de nombreux chantiers ont été lancés suite aux propositions d'amélioration faites par les collaborateurs afin de récompenser la prise d'initiative :

- Nouveaux services aux locataires tels les états des lieux numériques, mise en place d'une alerte locataire par envois de SMS pour les rendez-vous, nouveaux moyens de commercialisation avec diffusions d'annonces dans le notaire « bon coin » et présentation des offres de location en ligne, nouvelles fonctionnalités de l'extranet locataires notamment pour l'évaluation des travaux réalisés à domicile, mise en place d'un espace d'accueil tourné vers une nouvelle relations aux locataires.
- Modernisation et amélioration de notre poste et environnement de travail : usage de tablettes, vision conférences, création d'un outil marketing pour faciliter la recherche de postulants, création d'une bibliothèque participative, création d'un répertoire téléphonique LMH intégré à un poste de travail nomade, identification des bureaux avec indication du nom du collaborateur, dématérialisation des documents locatifs
- Mieux travailler ensemble : créer un certificat qualité interne d'une nouvelle résidence avant livraison à l'agence, disposer d'un carnet de bord des caractéristiques techniques de chaque résidence, mais aussi créer plus de moments de partages professionnels.

Nous devons poursuivre nos efforts pour développer la créativité et donner à chacun la capacité par l'expertise de son métier ou son expérience collaborateur à identifier des améliorations pour son métier, sa situation de travail ou l'atteinte de ses objectifs. Il faut promouvoir les réussites individuelles et collectives et récompenser l'effort. Pour accompagner la prise d'initiative nous allons travailler sur la **définition d'une démarche facilitant l'expérimentation et les améliorations de la gestion quotidienne**. Tous les collaborateurs LMH pourront être associés à ce type de réflexions opérationnelles pour favoriser l'émergence de projets communs partagés prenant en considération toutes les problématiques identifiées.

CAHIER(S) DES CHARGES

AXE(S) DE TRAVAIL

L'EXPERIENCE COLLABORATEUR

LES CHANTIERS PRIORITAIRES AVRIL 2018 / AVRIL 2019

- **CHANTIER 24** : ANIMER UNE COMMUNAUTE D'ENCADREMENT ET COCONSTRUIRE ET DECLINER LA CHARTE MANAGERIALE – (EN COURS)
- **CHANTIER 25** : PARTAGER LA CHARTE DEONTOLOGIQUE ET LUI DONNER DU SENS
- **CHANTIER 26** : OPTIMISER LES REUNIONS & MAITRISER LA GESTION DE PROJET
- **CHANTIER 27** : DEFINIR UNE DEMARCHE FACILITANT L'EXPERIMENTATION ET LES AMELIORATIONS DE LA GESTION QUOTIDIENNE

LES CHANTIERS A DEPLOYER SUR 2019 ET 2020

- **CHANTIER 28** : PROMOUVOIR LE MANAGEMENT DE LA CONNAISSANCE
- **CHANTIER 29** : METTRE EN PLACE UNE CARTOGRAPHIE DES ACTIVITES/COMPETENCES A PARTIR DE L'EVOLUTION DES METIERS & FAIRE DECOUVRIR UN NOUVEAU METIER
- **CHANTIER 30** : PARTAGER LES FINALITES DE NOS ACTIONS ET DEVELOPPER LA TRANSVERSALITE : DIVERSIFIER NOS MODES DE COMMUNICATION

CONCLUSION

Face à la profonde mutation du logement social, nous avons **le devoir de repenser nos pratiques professionnelles, adapter nos métiers et notre organisation**. Aussi, le projet d'entreprise, que nous vous présentons aujourd'hui, se veut être un objet fédérateur, **signe concret du renouvellement de notre ambition**.

Cette ambition, **c'est un office indépendant, innovant et performant**. Un office qui prépare et maîtrise son avenir, tourné vers ses clients, ses partenaires, son environnement et son territoire, offrant aux hommes et aux femmes qui le composent une véritable expérience collaborative.

Articulé autour d'un axe transverse lié à la performance opérationnelle et financière, ce projet d'entreprise donne la vision de nos ambitions sur trois axes de travail :

- **Le parcours client**

L'ambition est claire. Nous devons devenir l'acteur de référence sur notre marché d'ici 2020 en insufflant une culture client dans tous nos métiers. Il est primordial que la culture client ne relève pas seulement des services de la proximité mais soit bien intégrée par l'ensemble des activités de l'entreprise, chaque service, managers et collaborateurs.

- **Le développement de lieux de vie**

LMH ne peut plus se donner comme horizon la seule atteinte de ses deux objectifs premiers : construire et gérer les logements. Nous devons nous engager pleinement dans le développement de lieux de vie, en allant au-delà de la « simple » construction ou gestion de logement, par l'écoute et l'accompagnement des personnes que nous logeons et de nos partenaires pour fabriquer la ville autrement. En cela, nous positionnerons l'habitant au cœur de toutes nos actions, en développant une culture de l'usage et non une culture centrée sur l'offre de logements. Cette offre doit être diversifiée, durable, responsable, adaptée aux évolutions sociétales et des territoires.

- **L'expérience collaborateur**

Pour réussir ce formidable défi, nous devons concilier bienveillance et exigence afin d'assurer à tous un environnement où nous pouvons bien travailler ensemble. La première étape est bien de vous associer à ce projet, que chacun puisse contribuer en s'impliquant au quotidien et créant avec vous une dynamique collective de transformation. Unis dans la diversité de nos métiers, nous développerons la fierté d'appartenance, offrirons à chacun une expérience collaborateur liant compétence et engagement, et surtout, nous prendrons du plaisir à travailler ensemble.

Par l'émergence d'une culture collaborative, nous réussirons à porter haut les valeurs du logement social dans notre entreprise et auprès de nos clients et partenaires. Enfin, nous veillerons à la performance de notre entreprise par une gouvernance remodelée et la mise en œuvre de projets transverses visant à moderniser nos modes de fonctionnements (schéma directeur informatique, projet de gouvernance de la donnée, etc.).

La réussite de ce projet dépendra de notre capacité à enclencher au plus vite une dynamique positive et constructive. À ce titre, nous démarrerons les premiers groupes de travail sur les thématiques prioritaires dès avril 2018.

Réussir ce projet est de notre responsabilité. Il ne s'incarnera pas seul, nous devons le porter ensemble (collaborateurs, managers, direction) et y croire. C'est une ambition forte, et nous n'avons que trois ans pour la mener à bien, **ensemble**. Clé de voûte de notre indépendance, ce projet doit nous permettre de nous redonner confiance sur notre rôle durable d'acteur de la cohésion sociale, et nous **redonner l'envie d'accentuer notre visibilité et de partager nos savoir-faire, réussites et compétences sur le territoire de la MEL.**

La garantie de notre pérennité sur le territoire et de notre utilité sociale, c'est la réussite de ce projet. Aussi et vous l'aurez compris, la performance économique et opérationnelle en est son socle, car sans performance économique il ne peut y avoir de performance citoyenne et sociale. Ce projet d'entreprise n'est que le chemin que nous avons choisi pour atteindre cette performance et le contexte ou les variations budgétaires n'ont pas vocation à guider notre projet.

Nos ambitions et axes de travail sont clairs, transparents et profondément en lien avec nos valeurs : ce sens profond de l'intérêt général, la performance citoyenne et le positionnement de l'habitant au cœur de toutes nos actions.

Aussi, **nous comptons sur chacun pour nous aider et participer à la réussite de ce projet d'entreprise durant les trois prochaines années.** Faisons ensemble de ce projet notre réalité !

Amélie DEBRABANDERE
Directrice Générale