

# Quelle gestion de proximité ?

**1<sup>er</sup> décembre**



# Objectifs de l'atelier

- Poursuivre un cycle de travail sur la gestion de proximité entamée lors du séminaire des responsables d'agence des 24 et 25 novembre pour faire le point sur l'actualité de la gestion de proximité et les enjeux d'une proximité renouvelée,
- Partager les questions, réflexions, évolutions en cours au sein des organismes et produire une réflexion commune autour de la gestion de proximité.

1<sup>ère</sup>

séquence – quels sens et quels contenus  
dernière la notion de proximité ?

**Vincent Cespèdes**



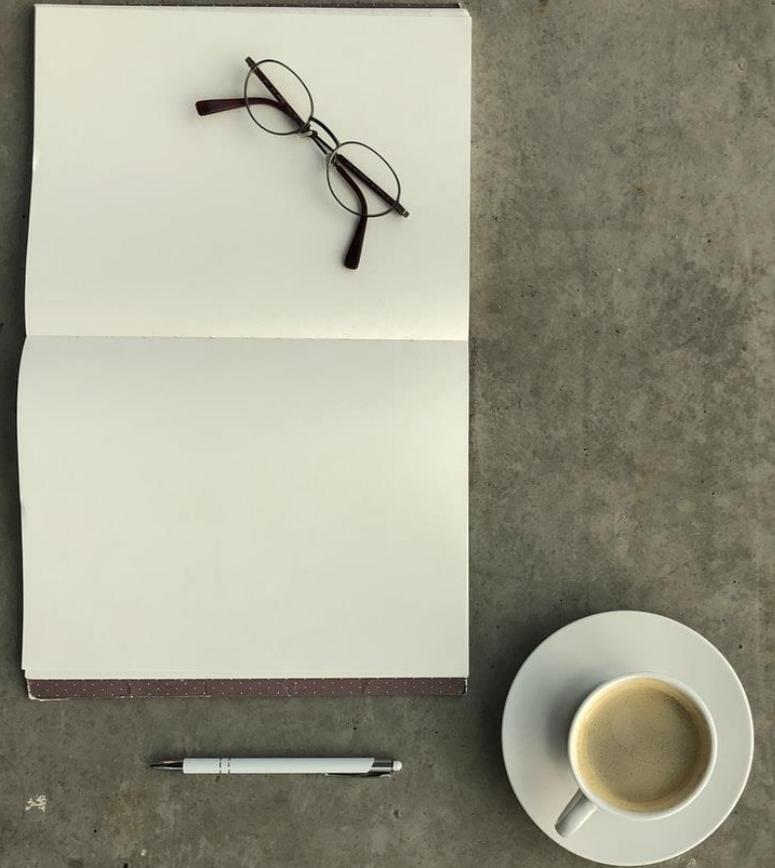
## 2<sup>ème</sup> séquence – état des lieux de la gestion de proximité et de la relation client

## Les modes d'organisation de la proximité et de relation client

- Le patrimoine et ses enjeux
- Les missions de l'agence
- La structuration des activités
- Les métiers de proximité

Nos sources :

- Questionnaire CIM 2022
- Organigrammes
- Observatoire de la proximité



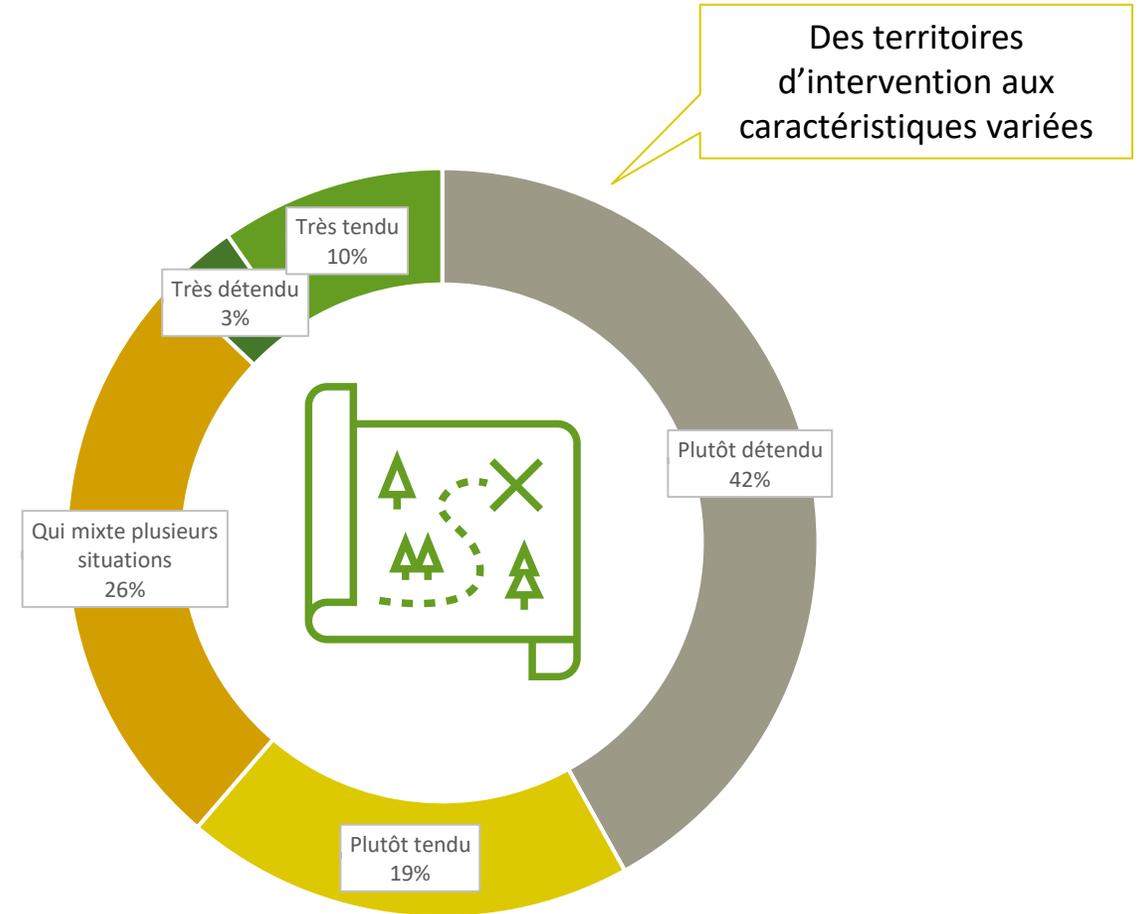
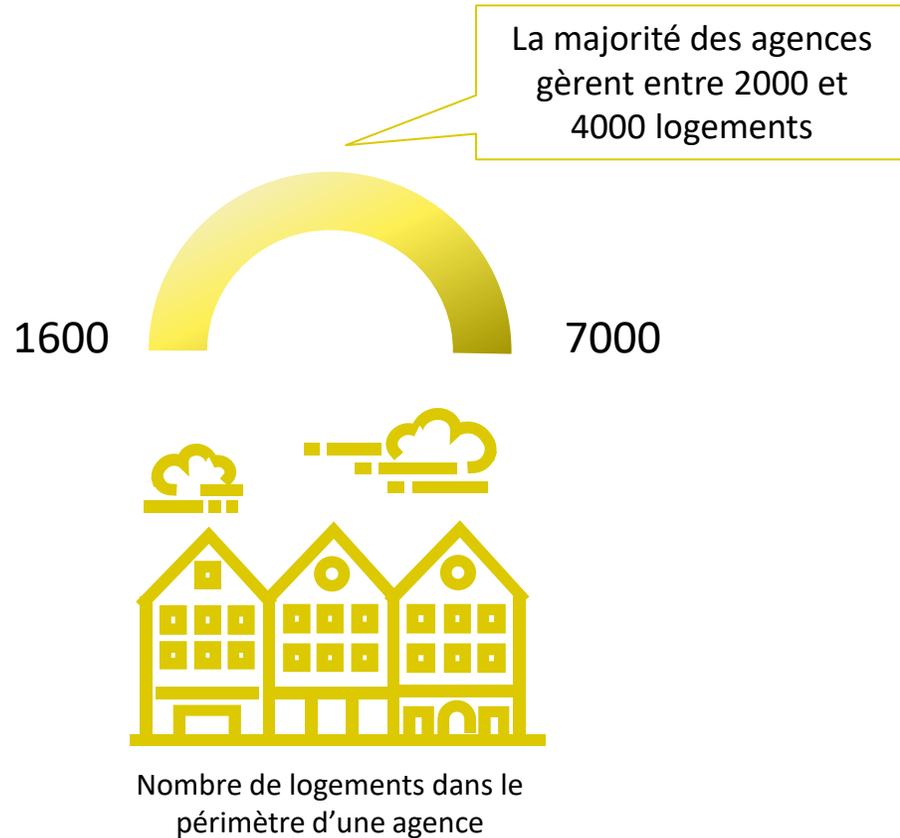


# Le patrimoine et ses enjeux

---

# Périmètre d'intervention d'une agence

Source : questionnaire



# Diversité des territoires et diversité des enjeux organisationnels – 1<sup>ère</sup> approche.

## Contexte local

## Enjeux de gestion

## Quelle proximité ?



### Patrimoine diffus en zone rurale

Une implantation diffuse avec des contacts irréguliers.  
Un patrimoine dans des secteurs plus ou moins attractifs.  
Des locataires exigeants et relativement autonomes dans leur logement.  
Des situations d'isolement et de fragilités difficilement détectables.

Développer des approches commerciales actives.  
Assurer une représentation auprès des élus dans le cas d'enjeux de développement.  
Mieux repérer et identifier les situations les plus fragiles (aller vers).  
Assurer une gestion de qualité sur les fondamentaux métiers et maintenir l'attractivité du patrimoine.

Concilier connexion à distance / présence nomade / réseau de prestataires permettant de mailler le territoire concerné.  
Rechercher des lieux relais (logique de réduction des temps de déplacement).  
Développer des formes de présence mobiles (agences mobiles).



### Résidences collectives isolées et individuelles

Des problématiques de gestion parfois émergentes (voisinage, précarité,...)  
Un patrimoine parfois mal inséré dans le tissu local et déqualifié avec perte d'attractivité.  
Implantation diffuse sur des communes disposant de peu de compétences mobilisables en cas de gestion de tensions sur les patrimoines.

Assurer une veille régulière sur le patrimoine et développer des approches sociales et commerciales adaptées (vacance).  
Construire des partenariats (parfois faire exister les sites dans la vie locale).  
Assurer une gestion de qualité sur les fondamentaux métiers.

Concilier connexion à distance / réseau de prestataires et présence nomade adaptée sur site permettant d'assurer une gestion technique vigilante et réactive, des formes de présence via un dispositif de permanence, une veille renforcée.  
S'appuyer sur des locataires comme relais pour la gestion.

# Diversité des territoires et diversité des enjeux organisationnels – 1<sup>ère</sup> approche

## Contexte local

## Enjeux de gestion

## Quelle proximité ?



### Résidences collectives en ville

Des parcs souvent attractifs avec de faibles rotations.  
Une ancienneté d'occupation et une population vieillissante

Assurer une gestion de qualité sur les fondamentaux métiers et maintenir l'attractivité du patrimoine.  
Assurer une veille régulière sur le patrimoine et sur l'occupation sociale.

Présence de gardiens polyvalents sur le patrimoine (avec loges) ou bureaux de proximité groupés.  
Veille et management assuré par un responsable de secteur.



### Grands quartiers d'habitat social

Des problématiques sociales, urbaines avec des situations de tensions dans la vie collective.  
Des villes souvent plus structurées.  
Un réseau d'acteurs importants et mobilisés sur les problématiques de la politique de la ville.

Développer avec les partenaires une gestion urbaine et sociale adaptée aux problématiques des sites.  
Accompagner le renouvellement urbain et patrimonial engagé sur les sites.  
Mobiliser les compétences expertes présentes au sein des services.  
Conserver des équipes soudées et mobilisées.

Assurer une gestion renforcée sur site à travers une présence soutenue sur le terrain pour maintenir la qualité du service.  
Dispositif d'antennes, de bureaux de proximité, ...  
Agences au cœur du quartier avec lieux relais articulés aux sous ensembles résidentiels (bureaux de proximité, antennes, loges groupées, ...).

# Quelles formes de présence / proximité privilégier en fonction des situations patrimoniales ?



Patrimoine diffus  
en zone rurale



Résidences  
collectives  
isolées et  
individuelles



Résidences  
collectives en ville



Grands quartiers  
d'habitat social

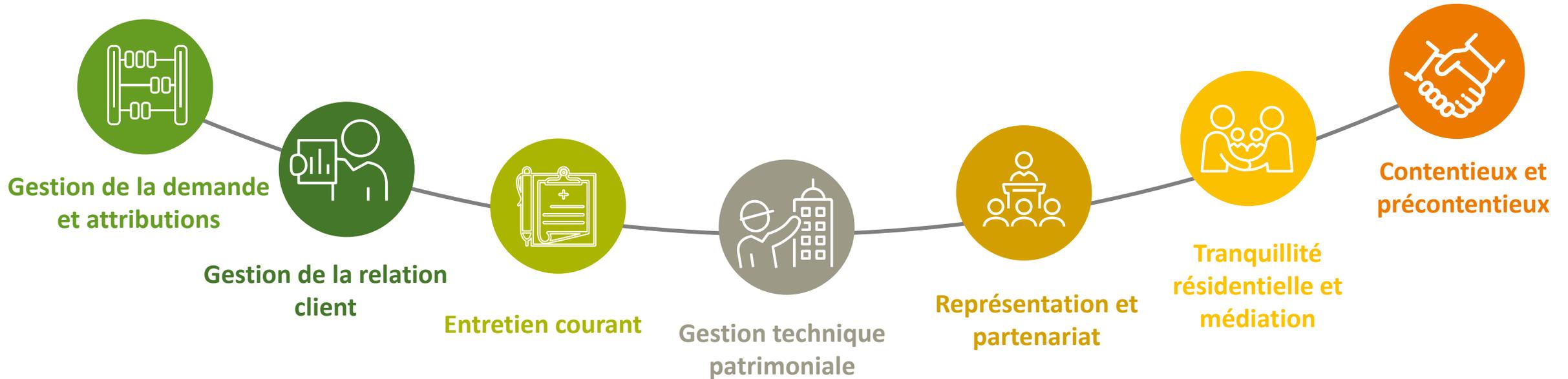
- Quelles finalités pour une gestion de proximité en fonction des situations résidentielles ?



La structuration des  
missions de  
proximité et de  
relation clients

---

# Les missions principales



# Quelles évolutions pour les principales missions ?



## Gestion de la relation client

- Le cœur de l'activité des agences
- Avec la mise en place de CRC et les nouveaux outils de gestion des réclamations clients, comment l'agence se positionne-t-elle dans la chaîne de réclamation client ? Une évolution des modalités d'accueil.
- Évolution des formes d'accueil et des modalités d'ouverture ?
- Comment répondre à la montée de l'agressivité ?



## Entretien courant du cadre de vie

- Un positionnement prioritaire sur l'entretien courant, la remise en location et la qualité résidentielle.
- Un enjeu de contrôle des prestataires et de réactivité dans l'entretien courant.
- Quel niveau de service ? Faut-il envisager des niveaux de services différenciés ?
- Quels effets de la mise en place de contrats multiservices sur les volumes d'activité ?

# Focus sur les modalités d'accueil au niveau de l'agence



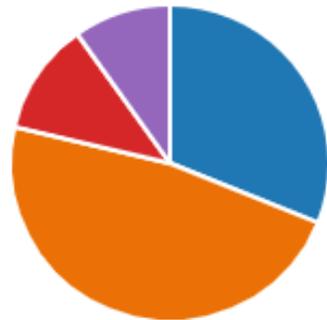
- Une majorité d'agence conserve des **permanences pour accueillir les locataires**.
- On observe néanmoins une **progression de l'accueil sur rendez-vous**, qui remplace les permanences sur certaines agences. Les rendez-vous permettant un échange plus qualitatif avec les locataires et les collaborateurs sont davantage en maîtrise de l'échange (temps dédié, préparation de l'échange, pas d'interruption).

Questionnaire 2022 – 31 organismes

15. Quelles sont les modalités d'accueil en agence ?

[Plus de détails](#)

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| ● Accueil sur rendez-vous           | 19 |
| ● Permanence d'accueil physique     | 29 |
| ● Aucun accueil physique en agen... | 0  |
| ● Permanences en pied d'immeuble    | 7  |
| ● Autre                             | 6  |



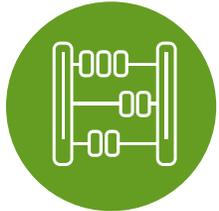
“ On manque de temps compte tenu de la nécessité de répondre à l'accueil physique toute la semaine ”

“ Il faut trouver le bon équilibre entre la présence physique et la digitalisation ”

Quelles évolutions ont été mises en place pour l'accueil des locataires suite à la crise sanitaire ? (questionnaire auprès de 87 organismes – juin 2021)

|   | Existant avant 2020 | En cours d'expérimentation | Testé et intégré définitivement |
|---|---------------------|----------------------------|---------------------------------|
| Privilégier l'accueil sur rendez vous des locataires en agence ou à la loge | 29%                 | 15%                        | 33%                             |
| Prévoir des plages de fermeture des agences                                 | 31%                 | 9%                         | 25%                             |

# Quelles évolutions pour les principales missions ?



## Gestion de la demande et attributions

- Une responsabilité complète pour les organismes intervenant sur un département ou une région. Une responsabilité plutôt assurée en central sur des territoires plus concentrés.
- Comment intégrer la gestion en flux et la cotation ? Quels impacts sur l'organisation métier ?
- Dans un contexte de réduction de la rotation quel repositionnement des chargés de clientèle / chargés d'attribution ?



## Contentieux et précontentieux

- Des agences principalement positionnées sur le précontentieux (3/4 des agences).
- Un rôle plus affirmé de l'accompagnement social avec la présence de métiers dédiés (prêt de la moitié des agences)
- Enjeu de conforter avec la montée des fragilités avec les questions d'inflation.

# Quelles évolutions pour les principales missions ?



## Tranquillité résidentielle et médiation

- Une mission assurée par les agences mais parfois insuffisamment équipée.
- Des métiers de médiation et d'animation sociale qui se développent avec un positionnement privilégié au siège en appui

|                                     |   |   |
|-------------------------------------|---|---|
| Le manque de respect des locataires | Evolutions de la société : maladies psychologiques / paupérisation / insécurité / respect | Problème d'agressivité, de manque de respect qui complexifie la relation à l'habitant et dégrade les conditions de travail des collaborateurs |
| Les incivilités                     | Une usure liée au lien avec les locataires, agressions du personnel                       | Les clients locataires sont de plus en plus exigeants et de moins en moins patients   |

Les constats des bailleurs – questionnaire CIM 2022



## Entretien et gestion technique

- Les agences contribuent à la priorisation et la programmation des interventions techniques sur le patrimoine avec des dispositifs plus ou moins construits pour ce faire.
- Sur la gestion technique, avec la complexification des enjeux techniques une tendance à la recentralisation des compétences et un pilotage depuis le siège pour assurer la montée en expertise nécessaire.

# Vers une évolution des missions des agences ?



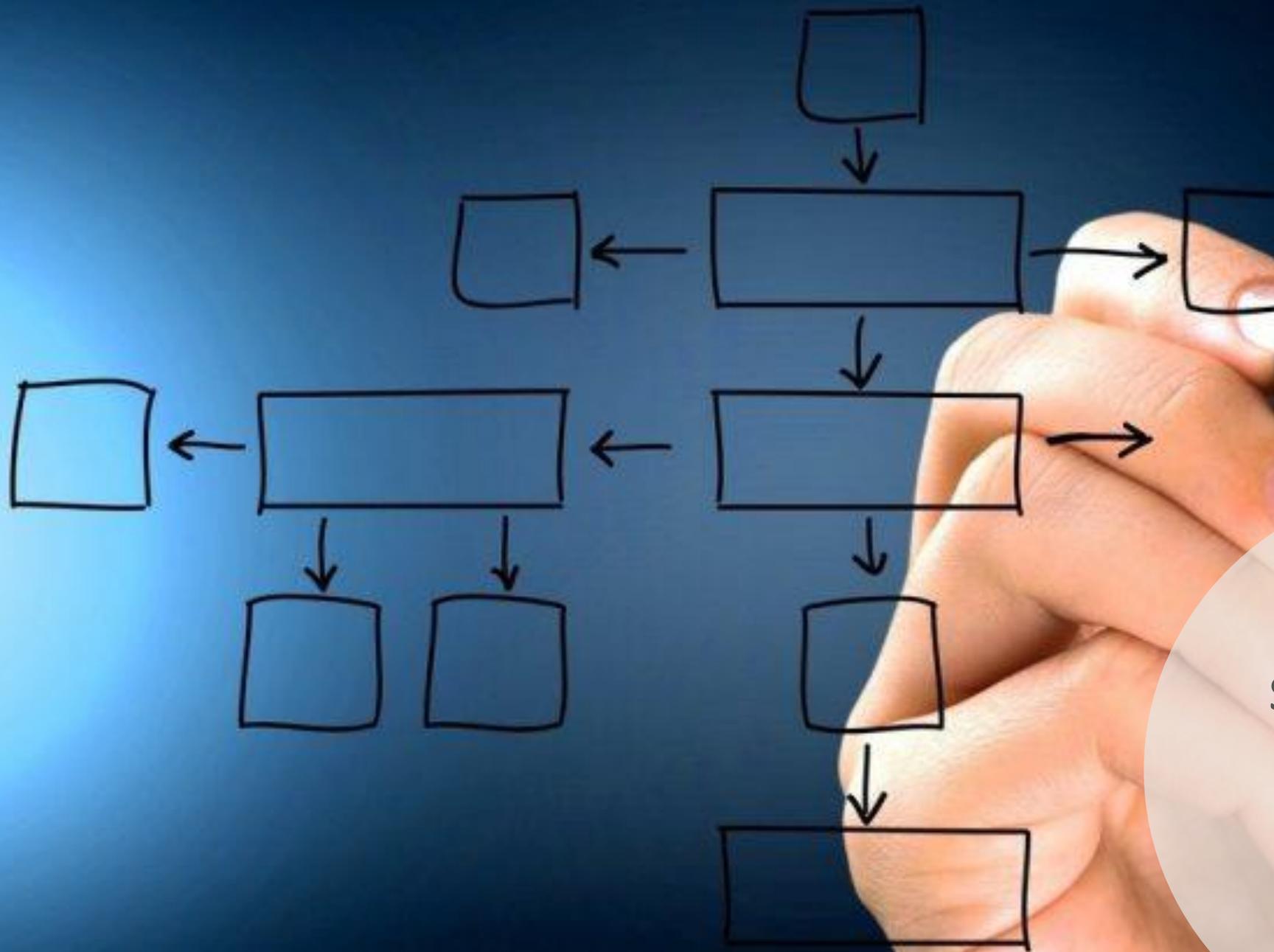
## Représentation et partenariat

- Un rôle majeur des agences à travers le responsable d'agence et parfois (sur les territoires les plus diffus du manager de proximité) qui peut générer un temps passé conséquent hors de l'agence.
- Un rôle toutefois peu défini et préparé dans les discours à tenir auprès des collectivités.

# Quelles évolutions dans les missions de la gestion de proximité ?

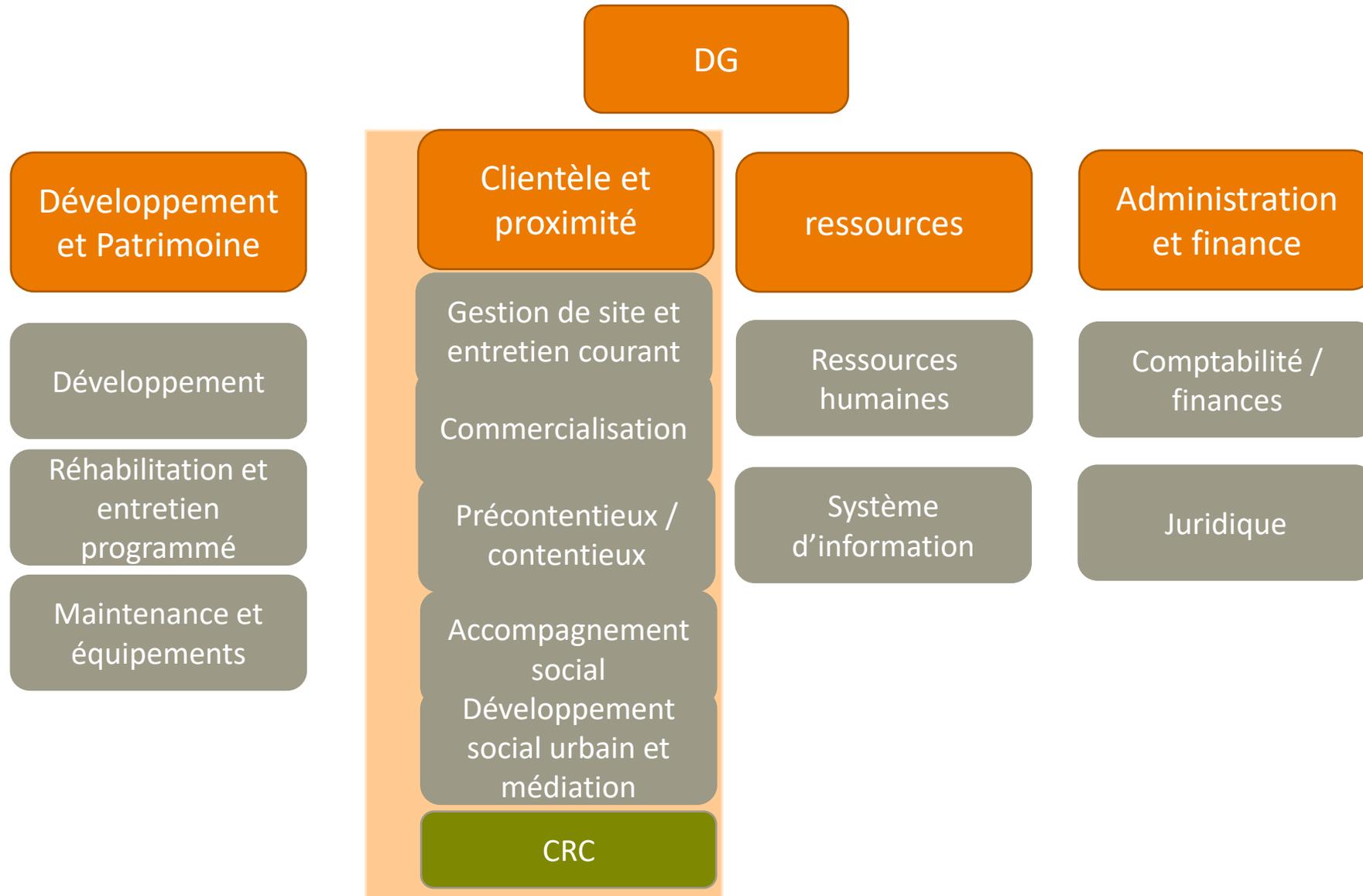


- Quelles sont celles qui vont prendre moins d'importance ?
- Quelles sont celles qui vont prendre plus d'importance ?

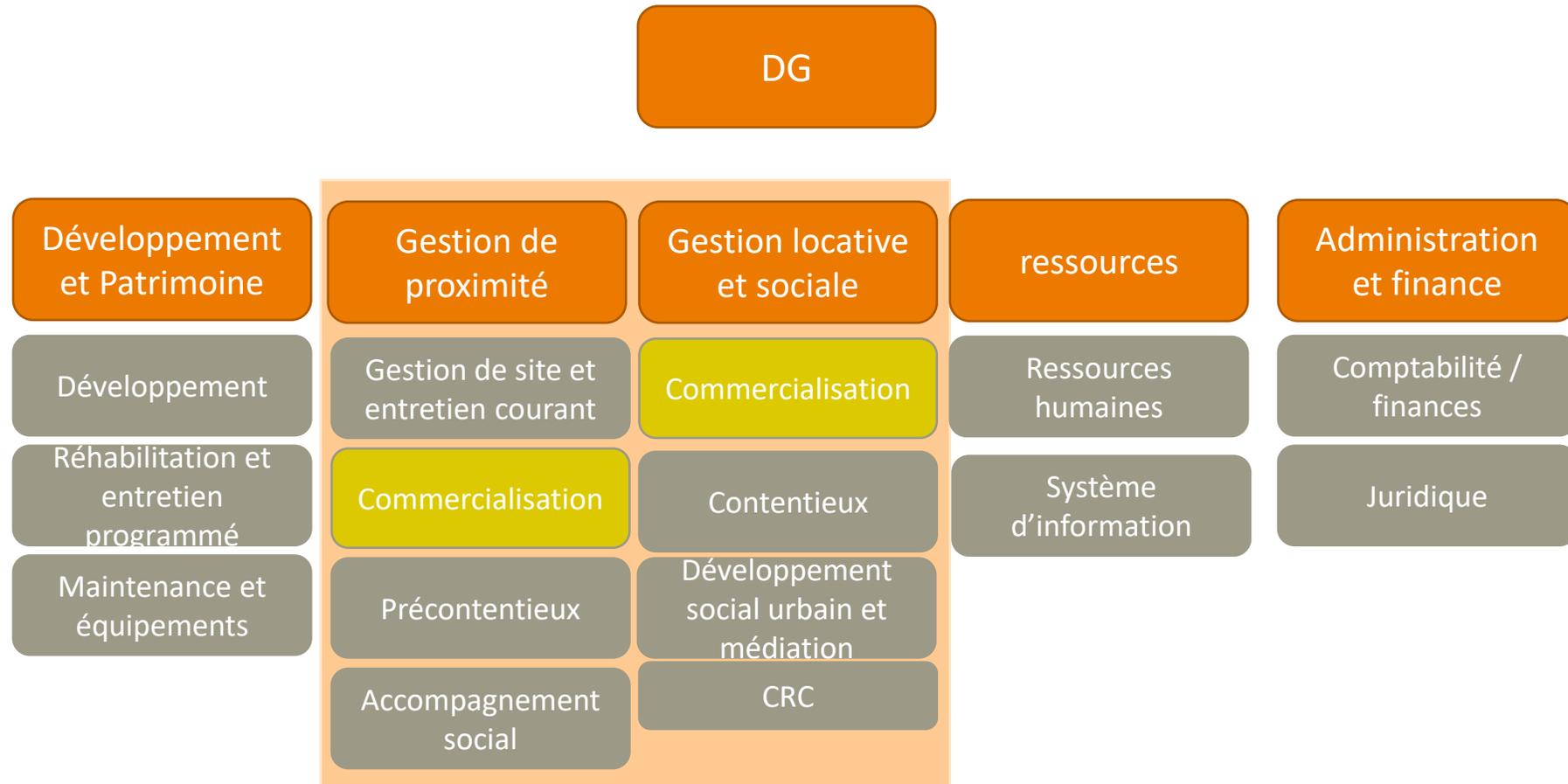


La  
structuration  
des activités

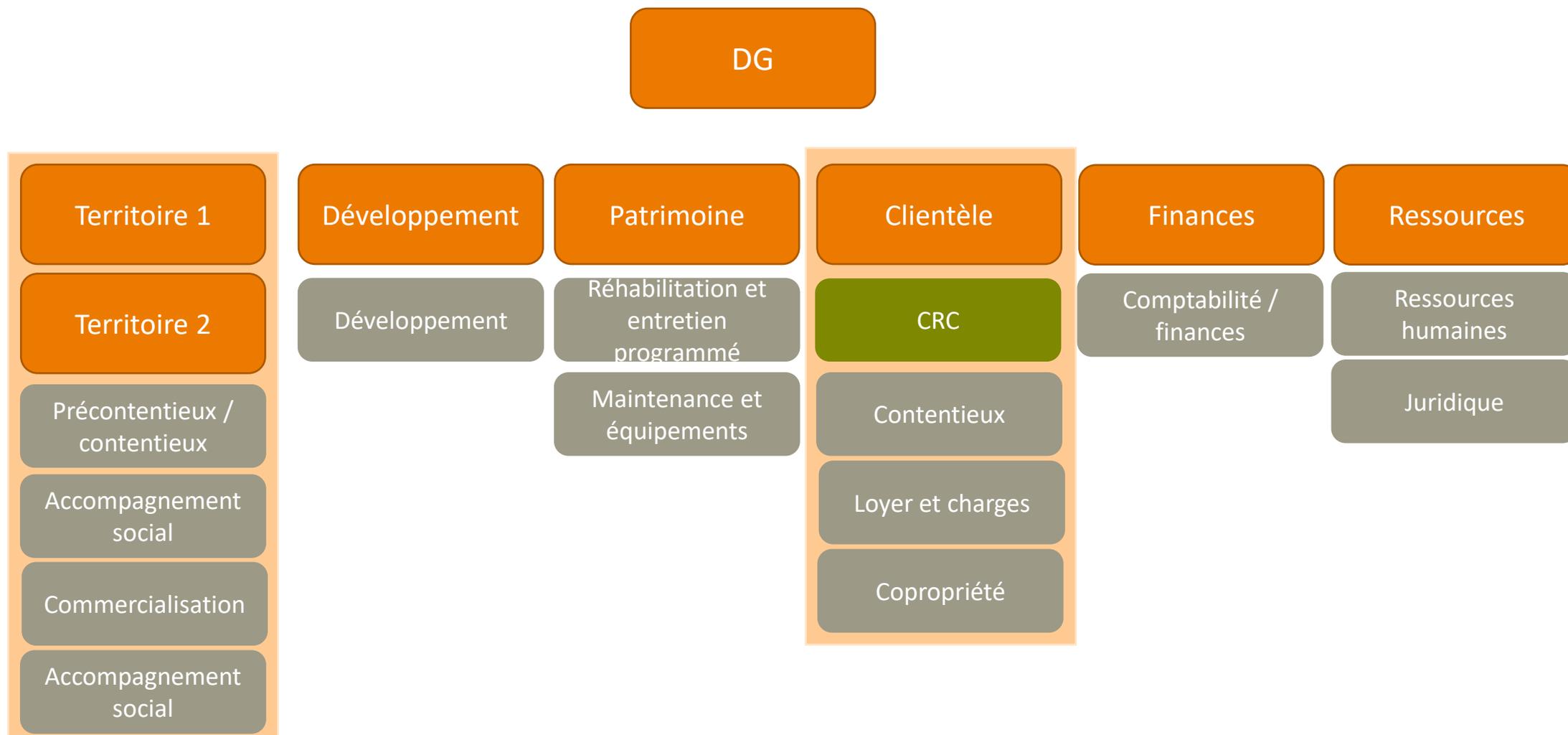
# La structuration générale – type 1



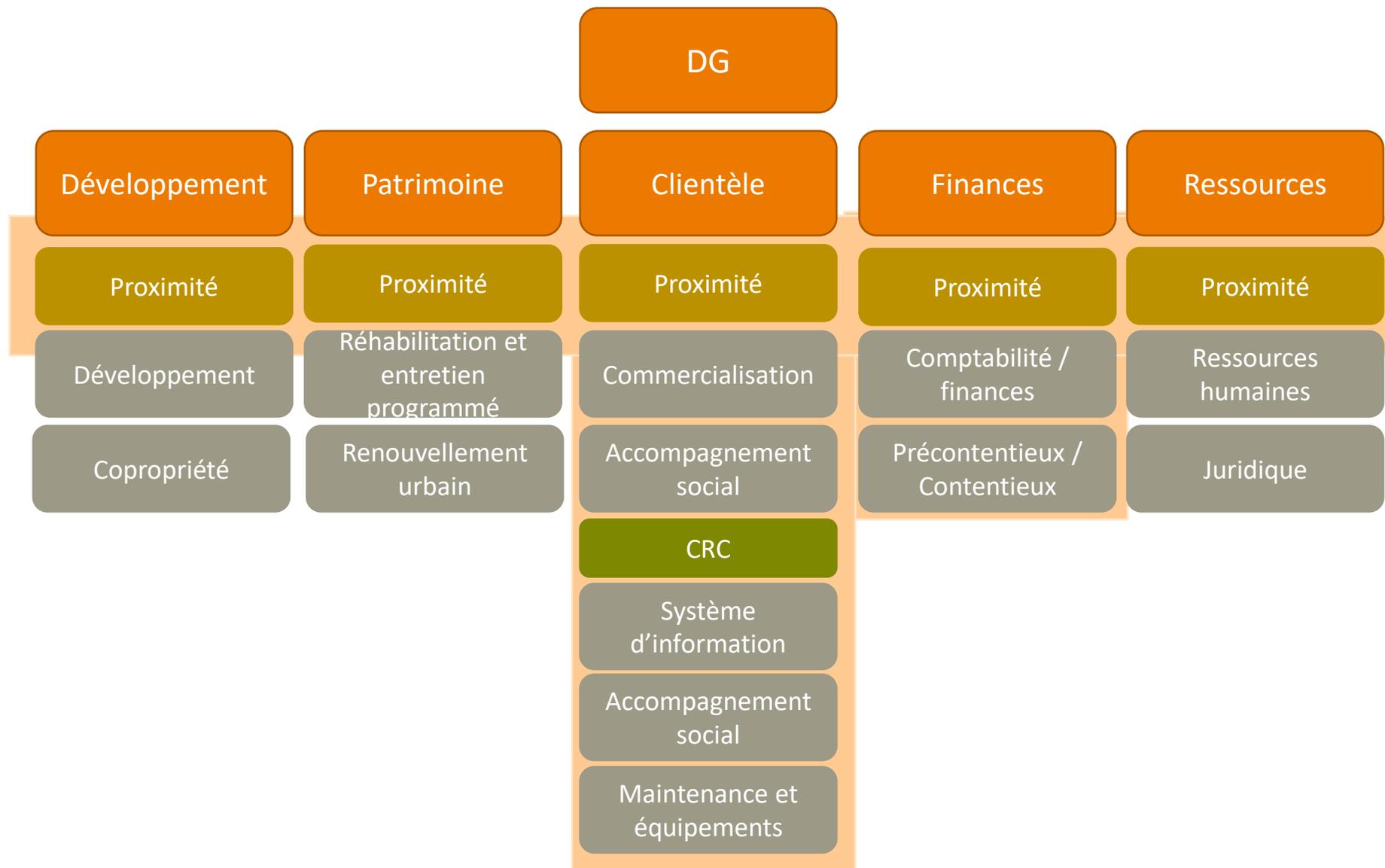
# La structuration générale – type 2



# La structuration générale – type 3



# La structuration générale – type 4



# Le périmètre de responsabilité des agences

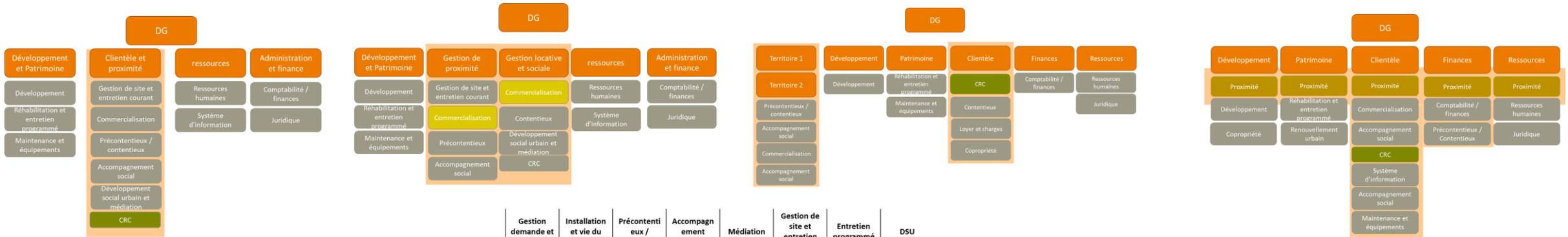
|          | Gestion demande et attribution | Installation et vie du bail | Précontentieux / contentieux | Accompagnement social | Médiation | Gestion de site et entretien courant | Entretien programmé | DSU |                         |
|----------|--------------------------------|-----------------------------|------------------------------|-----------------------|-----------|--------------------------------------|---------------------|-----|-------------------------|
| Modèle 1 | NR                             | C                           | NR                           | NR                    | P         | C                                    | NR                  | NR  | Modèle gestion courante |
| Modèle 2 | NR                             | C                           | NR                           | P                     | P         | C                                    | NR                  | P   |                         |
| Modèle 3 | C                              | C                           | NR                           | NR                    | P         | C                                    | NR                  | P   | Modèle intermédiaire    |
| Modèle 4 | C                              | C                           | P                            | P                     | P         | C                                    | NR                  | P   |                         |
| Modèle 5 | C                              | C                           | C                            | C                     | C         | C                                    | NR                  | P   | Modèle complet          |
| Modèle 6 | C                              | C                           | C                            | C                     | C         | C                                    | C                   | C   |                         |

**NR** Responsabilité non réalisée

**P** Responsabilité partagée avec le siège

**C** Responsabilité complète

# Le périmètre de responsabilité des agences



|          | Gestion demande et attribution | Installation et vie du bail | Précontentieux / contentieux | Accompagnement social | Médiation | Gestion de site et entretien courant | Entretien programmé | DSU |                         |
|----------|--------------------------------|-----------------------------|------------------------------|-----------------------|-----------|--------------------------------------|---------------------|-----|-------------------------|
| Modèle 1 | NR                             | C                           | NR                           | NR                    | P         | C                                    | NR                  | NR  | Modèle gestion courante |
| Modèle 2 | NR                             | C                           | NR                           | P                     | P         | C                                    | NR                  | P   |                         |
| Modèle 3 | C                              | C                           | NR                           | NR                    | P         | C                                    | NR                  | P   |                         |
| Modèle 4 | C                              | C                           | P                            | P                     | P         | C                                    | NR                  | P   |                         |
| Modèle 5 | C                              | C                           | C                            | C                     | C         | C                                    | NR                  | P   | Modèle complet          |
| Modèle 6 | C                              | C                           | C                            | C                     | C         | C                                    | C                   | C   |                         |

- Quelles principales questions autour des enjeux de structuration des responsabilités ?
- Quelles sont les évolutions envisagées en termes de structuration au sein de vos organismes ?



Les métiers de la  
proximité

---

# 4 focus thématiques sur les métiers en agence



Les métiers de la  
gestion de site  
(manager de  
secteur, gardien)



Les métiers de la  
gestion locative  
(attribution, vie du  
bail,  
précontentieux,  
contentieux)



Les métiers de  
l'accompagnement  
social et de  
l'animation sociale



Les métiers  
d'accueil et  
d'assistance

# Les métiers de la gestion de site - 1er grand modèle d'organisation

0% - 10%



~ 900/1500 lgts








Responsable de secteur / de site

- Management des gardiens
- Validation des commandes préparées par les gardiens
- Pilotage des prestations
- Suivi et gestion technique

- Management et représentation locale plus ou moins marquée selon les situations

Modèle A

75%



~ 80/100 lgts






Modèle gardien « complet » :

- EM + OM
- GRC
- EDL
- Engagement de travaux (avec délégation pouvant aller jusqu'à 1500 euros)

Modèle A'

75%



~ 110/170 lgts






Modèle B

40%



~ 200 lgts



ou





Modèle gardien intermédiaire :

- EM ou OM
- GRC

+

Modèle C

0% ou 10%



~ 200 / 400 lgts





Modèle « gestionnaire de résidences » :

- Pas d'EM et OM
- GRC
- EDL
- Engagement de travaux (avec délégation pouvant aller jusqu'à 1500 euros)
- Développement de nouveaux services

## Les enjeux :

- Devenir d'un modèle organisationnel et économique potentiellement performant : modalités d'application de la récupération, augmentation des restrictions et incapacités médicales, parcours professionnels bloqués,
- Métier de responsable de secteur en difficulté pour assurer le management auprès des équipes (nbre de personnes parfois élevé), prégnance perçue comme plus élevée du poids de la gestion administrative, difficulté à conserver les postes.
- Prise en compte de la diversité des situations patrimoniales

# Les métiers de la gestion de site – 2<sup>ème</sup> grand modèle d'organisation

0% - 10%



~ 450/900 lgts

Responsable de site

- Réalisation des états des lieux et remise en location
- Suivi et gestion technique courante

Management et représentation locale plus ou moins marquée selon les situations

Modèle A

100 %



~ .... lgts



Modèle employé d'immeuble :

- EM + OM
- Relais terrain

Modèle B

75%



~ 80/170 lgts



Modèle gardien « entretien » :

- EM + OM sur une partie des logements
- Accueil, information de 1<sup>er</sup> niveau

Modèle C

40%



~ 200 lgts



Modèle gardien intermédiaire :

- EM ou OM
- Accueil, information de 1<sup>er</sup> niveau
- État des lieux entrant

100 %



Modèle entreprise externe :

- Prestations EM + OM sous traitées

Les enjeux :

- Concernant la qualité de service : enjeu de pilotage des prestataires lorsque les prestations sont complètement externalisées
- Concernant les personnels de site : modalités d'application de la récupération, augmentation des restrictions et incapacités médicales, parcours professionnels bloqués,
- Management à distance et augmentation du poids de la gestion administrative

# Les métiers de la gestion locative

|          | Commercialisation    | Attribution | Installation        | Vie du bail                  | Précontentieux                         | contentieux           |
|----------|----------------------|-------------|---------------------|------------------------------|--|-----------------------|
| Modèle 1 | Chargé de clientèle  |             |                     | Chargé de relation locataire |  | Chargé de contentieux |
| Modèle 2 | Chargé d'attribution |             | Chargé de clientèle |                              |  | Chargé de contentieux |
| Modèle 3 | Chargé de clientèle  |             |                     |                              | Chargé de précontentieux / contentieux |                       |

## Les enjeux

- **Évolution de la rotation avec une tendance à la baisse**
- **L'intégration de la gestion en flux et de la cotation**
- **Digitalisation**
- **Enjeu de prévention de situations de fragilité**

# Les métiers de l'accompagnement social et de l'animation sociale

## Accompagnement individuel



### Conseillers sociaux

Un périmètre métier qui varie autour de plusieurs dimensions

de métier

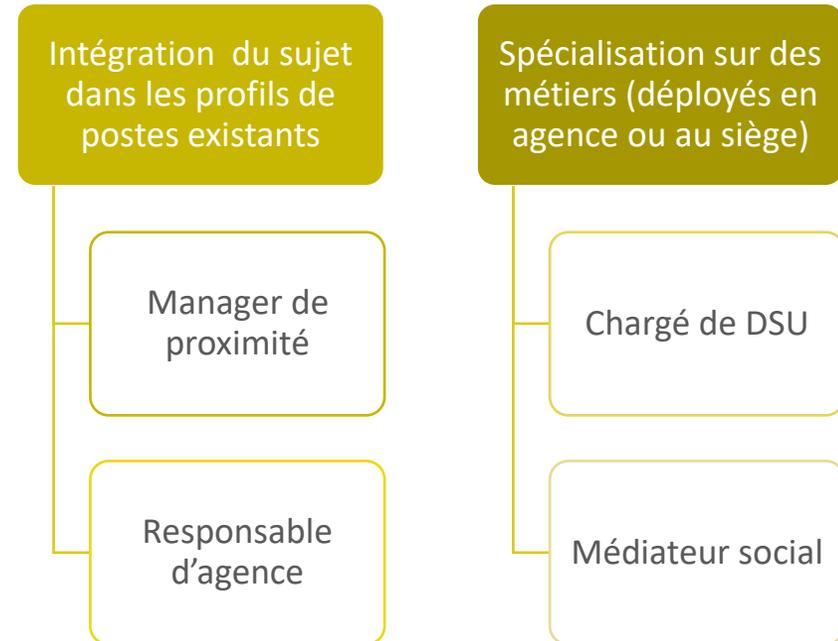
En développement

À la marge



## Accompagnement collectif

Deux modèles



### Les enjeux :

- Coopération avec les autres métiers
- Diffusion des savoir-faire dans les autres métiers

# Les métiers de l'accueil et d'assistance

Chargés d'accueil

Assistants de  
gestion

Métiers mixtes :  
accueil et  
assistance

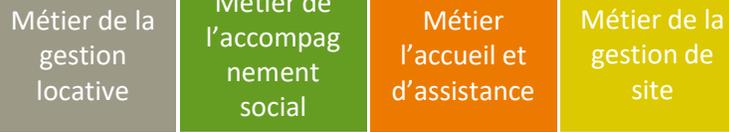
## Les enjeux:

- **Valorisation des métiers**
- **Leur repositionnement en appui back office des responsables de sites**
- **Réorganisation des métiers d'accueil sous l'impulsion des CRC (la moitié des organismes de l'enquête ont des CRC)**

# Le management d'agence

## Modèle 1

Plutôt sur des agences à moins de 15 collaborateurs  
(hors personnels de site)



Un responsable d'agence en management des équipes opérationnelles en direct (sauf pour les gardiens)

## Modèle 2

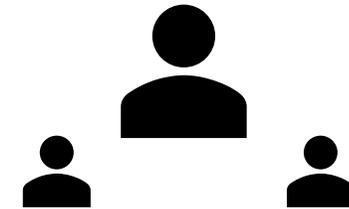
Plutôt sur des agences de 15 à 25 collaborateurs  
(hors personnels de site)



Un responsable d'agence accompagné d'un adjoint, généralement en charge de la partie technique, avec un RA en charge des autres registres (politique, GL, vie de l'agence)

## Modèle 3

Plutôt sur des agences à plus de 30 collaborateurs



Un responsable d'agence accompagné d'adjoints spécialisés sur la GL et sur le technique.

Un responsable d'agence en charge du projet d'agence et du pilotage