

# ARCHIPEL' AGORA

{ JUIN  
2024  
#33 }

LA LETTRE DES ÉLUS ET DES PARTENAIRES

## DONNER DU SENS POUR ATTIRER DES TALENTS

COMMENT CONCILIER  
LE RENFORCEMENT DU LIEN  
DE PROXIMITÉ ET LES NOUVELLES  
ASPIRATIONS DES SALARIÉS ?



### C'EST NOUVEAU

### À ACIGNÉ, DEUX RÉSIDENCES PASSIVES SIGNÉES KEREDES ET ARCHIPEL HABITAT

Le 27 mars, les résidences « Gardénia » et « Solax », comprenant respectivement 15 logements en accession sociale et 22 logements locatifs sociaux, ont été inaugurées à Acigné. Cette opération conjointe a été menée par Keredes et Archipel habitat. Alliant modernité et convivialité avec un jardin partagé, cet ensemble de deux bâtiments passifs offre des performances supérieures en termes de maîtrise des dépenses énergétiques, notamment grâce à une isolation très performante et une ventilation double flux. Tous les logements disposent d'un espace extérieur et de larges baies vitrées. Ce projet vise également à renforcer la mixité sociale de la ZAC du Botrel, ce nouveau quartier d'Acigné qui prévoit, à terme, d'accueillir 390 logements. Ces résidences constituent ainsi une nouvelle offre de logements, tout en proposant un mode de vie durable aux nouveaux habitants grâce à un mode constructif innovant.



### ELLE EN PARLE



En avril, les travaux ont été lancés par le groupe ETPO sur les deux premières tours de l'allée de Brno, à Maurepas. Pour marquer cet événement, nous avons souhaité valoriser ce projet de requalification à travers un film 3D », explique Cécile Monnerais, cheffe de projet renouvellement urbain chez Archipel habitat. « Dynamique et pédagogique, ce film est avant tout destiné à nos locataires, afin qu'ils puissent se projeter dans leurs futurs espaces de vie. La vidéo dévoile ce que seront la façade, les espaces partagés, les locaux associatifs aux pieds des tours, les paliers, les halls et bien sûr l'intérieur des logements. Nous voulons ainsi montrer à nos locataires que ce beau projet en vaut la peine, pour les aider à supporter les désagréments liés aux travaux. Il s'agit également de faire de ce film une vitrine à destination des futurs habitants du quartier, des partenaires financiers du projet, de la collectivité ou des élus, en mettant en valeur les différentes écritures architecturales.



FILM 3D VISIBLE SUR YOUTUBE



### ÇA COMPTE

# { -30% }

LE PARC HLM FRANÇAIS CONSOMME 30 % D'ÉNERGIE EN MOINS QUE LE PARC PRIVÉ, SELON UNE ÉTUDE DE LA BANQUE DES TERRITOIRES SUR LA PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE DU LOGEMENT HLM.

Selon l'étude Éclairages n°29 parue au mois d'octobre 2023, cette meilleure performance est due à la réhabilitation, mais aussi à d'autres facteurs, tels que la taille du logement, la nature du bâti (collectif ou individuel), le mix énergétique, l'ancienneté du logement et sa localisation.



### BIEN VU !

### DES PLUGS DEVIENNENT DES LOGEMENTS TRANSITOIRES

Certains programmes en accession sociale comportent des logements "plugs". Ils sont proposés à la vente aux accédants qui, suite à l'arrivée d'un enfant par exemple dans la famille, souhaitent agrandir leur appartement avec une pièce supplémentaire attenante. Pendant la période d'attente de proposition d'achat, Archipel habitat a décidé de mettre à disposition de l'association ASFAD trois de ces logements plugs. Ils sont destinés à servir de logement transitoire pour des femmes victimes de violence.



### À LA LOUPE



### SABLONNIÈRE & FLÂNERIE : QUAND L'INCLUSIF ÉPOUSE L'ENVIRONNEMENT

À l'ouest du centre ville de Rennes, la ZAC de Guines, ancien terrain militaire, comptera bientôt 461 logements.

Archipel habitat y a réalisé 72 logements locatifs sociaux, dénommés « Sablonnière », et 20 logements en accession sociale, appelés « Flânerie ». Ces ensembles ont été conçus par le cabinet Jumeau Architectes.

Dans l'ensemble locatif, 12 logements ont été adaptés aux publics cibles (8 pour Archipel habitat et 4 pour Espacil Habitat dans le bâtiment voisin). Six d'entre eux sont adaptés pour les personnes atteintes d'épilepsie et six logements accueillent des personnes en situation de handicap moteur.

Ces projets ont été financés à 55,3 % par des prêts (Banque des Territoires et Action logement), à 29,7% par des subventions (Rennes Métropole, État, ADEME) et à 15% par des fonds propres d'Archipel habitat.

Dans la ZAC de Guines, l'édifice Sablonnière est le premier bâtiment d'Archipel habitat à atteindre le niveau

E3C2 du référentiel énergie positive et construction bas carbone, grâce à un système innovant de production d'eau chaude sanitaire récupérant la chaleur des eaux grises, ainsi qu'à une forte proportion de matériaux biosourcés. Par ailleurs, les toitures des bâtiments les plus bas sont recouvertes d'une végétalisation, permettant le développement d'arbres de petite taille et l'aménagement d'un jardin partagé. Cette intégration poussée du végétal dans l'opération joue un rôle important en termes d'agrément, de confort thermique et de gestion des eaux pluviales. Il s'agit aussi d'un programme d'habitat inclusif innovant pour des personnes souffrant d'épilepsie ou en situation de handicap moteur, complété par un appartement ressources qui accueille les professionnels qui interviennent auprès des résidents. Ce service est financé par le Département d'Ille-et-Vilaine. « L'inscription de Sablonnière et Flânerie dans une démarche environnementale inédite, tout en permettant la mixité sociale grâce au dispositif de loyer unique, est une fierté pour l'ensemble des partenaires », a réagi Marc Hervé, adjoint à l'urbanisme de Rennes.

### LA QUESTION

### COMMENT LA FORMATION LES GEEKS DU BÂTIMENT S'INSCRIT-ELLE DANS LE RENOUVELLEMENT URBAIN DU GROS-CHÊNE ?

Le 14 mars, le quartier de Maurepas a accueilli un Forum emploi et formation spécial Métiers du bâtiment. De nombreux partenaires et professionnels de l'insertion professionnelle, tels que We Ker, Atout Clauses ou encore France Travail étaient présents. Ce forum est venu clôturer l'action de formation Les Geeks du Bâtiment, qui s'inscrit dans le programme de renouvellement urbain du Gros-Chêne. Dispensée par l'AFPA, cette action pré-

qualifiante a permis de former dix personnes aux métiers d'agents polyvalents de maintenance, en leur fournissant des bases dans différentes disciplines du bâtiment telles que la plomberie, l'électricité, la pose de carrelage et la maçonnerie. Le Forum a été l'occasion, pour les dix personnes formées, de rencontrer des entreprises et des organismes de formation, soit pour postuler directement, soit afin d'approfondir leur formation. Ouvert à tous les habitants, le Forum a attiré plus de 80 visiteurs venus découvrir les offres du secteur du bâtiment. Une opération qui mérite d'être renouvelée, dans ce quartier en pleine réhabilitation. En effet, les travaux vont générer de l'emploi. Pour soutenir les recrutements, Archipel habitat et ses partenaires favorisent donc au maximum la formation professionnelle au plus près du terrain.



CONTRIBUTEURS



PASCAL LEFÈVRE  
DIRECTEUR GÉNÉRAL D'HABITAT & TERRITOIRE CONSEIL



FRANCK MARTIN  
DIRECTEUR DE L'AFPOLS



# DONNER DU SENS EST-IL SUFFISANT POUR RENDRE LES MÉTIERS DU SECTEUR HLM ATTRACTIFS ?

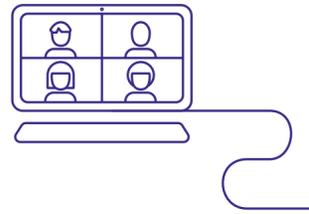
« De facto, le secteur du logement social est très bien armé pour attirer des gens qui veulent donner un sens à leur travail. En effet, la raison d'être d'un bailleur social est de loger des personnes en situation de précarité. Une mission sociale et sociétale d'intérêt général », rappelle Pascal Lefèvre, directeur général d'Habitat & Territoire Conseil. Un point de vue partagé par Franck Martin, directeur de l'AFPOLS (association pour la formation professionnelle continue des organismes de logement social), qui assure « qu'un organisme Hlm participe à la construction du bien-vivre ensemble. Un atout pour attirer les jeunes diplômés. Pour les personnes à partir de Bac+2, il s'agit même de facteurs de motivation plus importants que des salaires attractifs ou une forte autonomie ».

**Une performance environnementale élevée**  
Les bailleurs sociaux sont également en pointe sur l'aspect environnemental, car ils travaillent en permanence à réduire l'empreinte énergétique et les émissions de gaz à effet de serre de leur patrimoine. « Une personne souhaitant travailler dans le bâtiment avec des performances environnementales élevées devrait trouver son compte dans le secteur du Hlm, qui a lancé de vastes programmes de rénovation, sans parler des innovations du point de vue de la production d'énergie. Tous ces points peuvent être valorisés pour attirer des profils techniques », explique Franck Martin.

La plupart des employés occupant des métiers de premier niveau et travaillant en proximité sont issus de formations en apprentissage ou en alternance. « Pour eux, les systèmes de motivation sont assez classiques. Ils recherchent avant tout la sécurité de l'emploi, une rémunération garantie, des perspectives d'évolution professionnelle et, dans certains cas, des avantages liés aux logements de fonction, ce qui se révèle être un facteur de motivation maximale dans les métropoles en tension ».

**Raccourcir les chaînes hiérarchiques ?**  
Malgré ces nombreuses sources d'attractivité, les bailleurs sociaux peinent parfois à recruter. Pour quelles raisons ? « Le secteur du logement social n'a pas toujours une image d'efficacité », remarque Pascal Lefèvre. Notamment, car l'activité économique des organismes Hlm évolue lentement. « Pour monter une opération neuve, il faut entre 4 et 5 ans. Et la gestion d'immeuble se déroule sur des cycles de 25 ou 50 ans. On échappe donc aux grandes évolutions rapides, ce qui entraîne des difficultés de recrutement sur des profils plus jeunes qui voudraient travailler comme indépendants ou entrepreneurs », note Franck Martin. Pour s'adapter à cette réalité, les bailleurs tentent de raccourcir les chaînes hiérarchiques ou d'expérimenter des formes innovantes d'organisation du travail. « On voit même de plus en plus d'entreprises sans hiérarchie, avec une liberté d'organisation du travail et des prises de position au plus près des situations », observe Franck Martin. Pascal Lefèvre considère que le secteur Hlm doit également « travailler son image en faisant mieux connaître au grand public la grande diversité de ses métiers et les nombreuses possibilités d'évolutions de carrière ».

« Le secteur du logement social propose une grande diversité de métiers. Certains touchent au patrimoine bâti, d'autres à la gestion des locataires, d'autres encore sont liés aux fonctions centrales, aux systèmes d'information, à la finance ou aux ressources humaines. Les bailleurs sociaux ont donc une forte capacité à proposer des évolutions de carrière. La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est donc un des enjeux essentiels sur lesquels les organismes peuvent s'appuyer pour renforcer leur attractivité », estime Pascal Lefèvre.



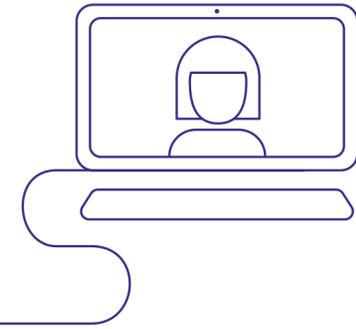
## Comment concilier le télétravail et le métier de bailleur social ?

« Environ 80000 personnes travaillent dans le secteur des Hlm en France. Parmi eux, 50000 occupent des postes de proximité », indique Franck Martin, directeur de l'AFPOLS. Pour les métiers ne nécessitant pas un contact immédiat avec le client, notamment dans le travail locatif ou la gestion, on remarque un fort développement du télétravail depuis la pandémie, comme dans tous les secteurs d'activité. Cette tendance se traduit concrètement du côté des formations, qui se déroulent désormais en visio-conférence, suite à une forte demande au niveau national. Lors d'un processus de recrutement, il nous est également souvent demandé si le télétravail est possible. Notamment car cela permet d'habiter dans une ville et de travailler dans une autre. Dans les accords signés dans le secteur Hlm, la norme est de deux jours de télétravail pour trois jours

de présence. Il est certain que le contexte post-Covid a donné un coup de jeune aux façons de penser le travail et de gérer les collaborateurs. La plupart des salariés y perçoivent une amélioration des conditions de travail. En revanche, il s'avère très complexe voire impossible de concilier télétravail et services de proximité. Particulièrement pour ce qui relève des métiers de contact de premier niveau avec les locataires. Chez Archipel habitat, la moitié des effectifs est déployée en proximité, dont 90 agents de proximité logés sur le patrimoine. Ces personnels de proximité, qui concentrent leur activité sur le terrain, sont notamment chargés du nettoyage des locaux, de l'évacuation des ordures ménagères et d'un premier niveau de médiation. Par définition, leurs tâches se prêtent peu au télétravail.



90 agents de proximité sont logés sur le patrimoine Archipel habitat.



## LE TÉLÉTRAVAIL, UN ENJEU D'ADAPTATION POUR LES RESSOURCES HUMAINES

Depuis la pandémie de Covid-19, le télétravail s'est généralisé. Une organisation satisfaisante pour les employeurs et les salariés, mais suscitant néanmoins des problématiques. En effet, le télétravail peut entraîner des risques liés à une hyper-connectivité ou être perçu comme inégalitaire pour les employés non éligibles. Afin que le télétravail bénéficie à tous, une communication efficace au sein de l'entreprise est essentielle.

**Les confinements successifs ont placé le télétravail sur le devant de la scène. Mais s'agit-il d'un concept nouveau ?**

**Caroline Diard** : Aux États-Unis, le concept de cybernétique est apparu dans les années 50, avant l'expression « travail télé-pendulaire » dans les années 70. En France, au début des années 1990, est née l'idée de bureaux de voisinage partagés entre plusieurs grandes entreprises (France Télécom, IBM, SNCF, RATP) dans les gares de grande banlieue, afin que les gens ne s'engouffrent plus dans Paris le matin pour en ressortir le soir. Une manière de gagner du temps et de faire des économies d'énergie. Cependant, le télétravail n'a pas connu un développement significatif par la suite. Au niveau européen, la réglementation est apparue en 2002, avant d'être transposée dans le droit français en 2005. Mais le télétravail n'apparaît dans le code du travail qu'en 2012. En 2017, les ordonnances Macron ont facilité sa mise en place, mais ce sont surtout le secteur des banques et assurances qui ont signé des accords.

**Comment la pandémie a-t-elle changé la donne du point de vue réglementaire ?**

**Monique Pontier** : Pendant la pandémie, le télétravail a été imposé. On a alors commencé à développer toutes les technologies et outils de visioconférence et de travail collaboratif, qui existaient déjà mais qu'on utilisait encore peu.

**C.D.** : On s'est aussi aperçu qu'il n'y avait plus de frein réglementaire. De plus, nous avons la technologie adéquate, et patrons et employés se sont rendu compte qu'ils savaient s'adapter pour travailler à distance. Dès novembre 2020, un accord national interprofessionnel a été signé, entraînant une explosion des accords d'entreprise.

**Aujourd'hui, la demande de télétravail traduit-elle un besoin de rééquilibrage entre vie personnelle et vie professionnelle ?**

**M.P.** : Les salariés aspirent aujourd'hui à un travail plus aligné avec leurs convictions personnelles et une certaine autonomie, facilités par le télétravail. De leur côté, les managers ont compris qu'une bonne organisation du télétravail favorisait la

satisfaction des employés et maintenant, voire améliorerait leur productivité. Ces derniers peuvent ainsi conserver la même productivité qu'en présentiel, voire l'améliorer.

**C.D.** : Le télétravail est devenu un élément d'attractivité, de fidélisation et de motivation pour les collaborateurs. Notamment car, lorsqu'on travaille chez soi, on économise du temps de transport. À l'observatoire du télétravail de l'UGICGT, nous avons interrogé plus de 6 000 travailleurs pour savoir ce qu'ils faisaient de ce temps libéré. Certains ont répondu qu'ils utilisaient ce temps pour du temps social, pour la famille, des associations ou des loisirs. Mais d'autres ont répondu qu'ils utilisaient ce temps pour travailler.

**Le télétravail peut donc avoir des inconvénients ?**

**C.D.** : Il peut entraîner une hyper-connectivité et une charge mentale accrue. Mais les torts sont partagés. Des collaborateurs affirment consulter leurs mails le week-end ou vouloir terminer des tâches le soir, sans y être contraints. D'un autre côté, certains managers peuvent exercer une forme de harcèlement à distance. Quoiqu'il en soit, on ne peut pas se

prévaloir d'un flou juridique sur le sujet, car le droit à la déconnexion est inscrit dans le Code du travail.

**M.P.** : Il peut être difficile, en télétravail, de couper le lien avec la vie personnelle. Il faut donc que le salarié ait chez lui un espace dédié à son travail et que son employeur lui fournisse tout le matériel disponible pour permettre une organisation optimale. Le salarié peut aussi parfois ressentir un éloignement de l'entreprise, qui peut être perçu comme une perte d'opportunités.

**Au sein d'une entreprise, comment pallier les possibles inégalités entre postes éligibles et non-éligibles au télétravail ?**

**M.P.** : Le télétravail n'est pas à la portée de personnes sur le terrain, en contact avec les clients ou les usagers. Pour corriger ces déséquilibres, il faut communiquer au sein de l'entreprise et continuer à organiser des réunions et des moments conviviaux qui vont rassembler tout le monde. Enfin, on peut améliorer les conditions de travail sur les postes non-éligibles, en offrant une flexibilité horaire, une meilleure ergonomie, ou des environnements de travail plus accueillants.

FOCUS



CAROLINE DIARD  
PROFESSEURE ASSOCIÉE  
AU DÉPARTEMENT DROIT DES AFFAIRES  
ET MANAGEMENT DES RESSOURCES  
HUMAINES, TBS EDUCATION



MONIQUE PONTIER  
MAÎTRE DE CONFÉRENCES  
EN SCIENCES DE GESTION À  
L'UNIVERSITÉ DE SAINT-ÉTIENNE

## L'ÉLARGISSEMENT DE L'OFFRE EN BRS PERMET À CHAQUE CATÉGORIE DE MÉNAGES D'ACCÉDER À UN LOGEMENT CONFORME À SES BESOINS

Suite à la révision des plafonds de ressources pour l'éligibilité au bail réel solidaire (BRS) au niveau national, inscrite dans la loi de finances du 11 décembre 2023, Rennes Métropole a pris la décision, le 23 mars dernier, d'introduire trois nouvelles catégories d'accès au BRS, chacune correspondant à des plafonds de ressources différents. Une manière de sécuriser l'accession sociale, de protéger un patrimoine foncier commun durable et d'assurer une mixité dans l'offre de logements.

### “ L'ÉVOLUTION DES CRITÈRES D'ÉLIGIBILITÉ, COMBINÉE À LA CRÉATION D'UNE GAMME DE BRS, CRÉE UN LEVIER SUPPLÉMENTAIRE POUR LE PARCOURS RÉSIDENTIEL ”

Depuis 2018, Rennes Métropole propose une accession sociale à la propriété à travers le bail réel solidaire (BRS), un dispositif réservé aux primo-accédants travaillant et/ou résidant sur le territoire de la Métropole. Signé pour une durée comprise entre 18 et 99 ans, le BRS consiste en une dissociation du foncier et du bâti. Les ménages acquièrent uniquement le logement, tandis qu'ils louent le terrain à un Organisme foncier solidaire (OFS). De plus, le BRS donne accès au prêt à taux zéro. Ce dispositif permet aux ménages de réaliser entre 20 % à 40 % d'économie. En cas de revente, le propriétaire du bail est assuré de récupérer le montant des investissements réalisés dans le logement, en limitant sa plus-value à l'indice d'évolution des loyers, ce qui permet une accessibilité de ces logements sur le long terme. Jusqu'ici, Rennes Métropole assurait une production de logements en BRS à 2800€/m<sup>2</sup>, stationnement compris. Pour tenir compte de l'élargissement des plafonds d'éligibilité, elle vient de mettre en place un BRS 2 à 3200€/m<sup>2</sup>, un BRS 3 à 3800€/m<sup>2</sup>, et un BRS 4 à 4200€/m<sup>2</sup>, chacun correspondant à des niveaux de ressources différents. À titre d'exemple : alors que le plafond pour un BRS était jusqu'ici de 3834€ pour un ménage avec deux enfants, le BRS 2 est, pour le même type de ménage, accessible jusqu'à 6739€ mensuels.



HONORÉ PUIL,  
PRÉSIDENT D'ARCHIPEL HABITAT  
ET VICE-PRÉSIDENT DE RENNES  
MÉTROPOLE DÉLÉGUÉ À  
L'HABITAT ET AU LOGEMENT



ANTOINE ROUSSEAU,  
DIRECTEUR GÉNÉRAL  
D'ARCHIPEL HABITAT

“ Nous souhaitons que chaque catégorie de ménage puisse trouver un logement qui corresponde à ses besoins. Aussi, avec le relèvement des plafonds du BRS, nous avons fait le choix que l'accession sociale et régulée à la propriété soit prioritairement mise en œuvre via le BRS et d'une gamme de prix qui s'adapte aux ressources des ménages. L'accession en BRS offre en effet plusieurs avantages. Elle entraîne notamment une baisse des prix grâce à une TVA plus avantageuse et permet une meilleure solvabilisation des ménages grâce à l'accès au prêt à taux zéro, ainsi qu'une forte sécurisation des accédants à la propriété, la valeur de revente étant encadrée à la hausse sans possibilité de baisse. La priorité donnée au BRS permet également d'affirmer notre volonté politique de conserver un foncier comme bien commun durable pour des générations de propriétaires occupants, via la dissociation foncière et de le mettre à l'abri de la spéculation avec l'encadrement des reventes. Alors que nous proposons jusqu'alors 600 logements par an en BRS, ce sont désormais 2 000 logements qui seront proposés chaque année en BRS, sur les 31 communes éligibles de la Métropole. Enfin, on sait que, sans une régulation des prix de l'immobilier, ceux-ci peuvent constituer un élément d'exclusion. En permettant une variété d'offres entre logement social, accession sociale et logement libre, nous œuvrons ainsi à concevoir une ville plus apaisée, avec plus de mixité. ”

“ Ces nouvelles modalités de BRS permettent de recréer du choix pour les ménages. À niveau de ressources équivalent, cela remet la capacité d'accéder à la propriété à un niveau de ressource correspondant au plafond PLS/PLI et même parfois en-deçà. Les ménages retrouvent ainsi un vrai choix entre devenir locataires en logement locatif intermédiaire ou accéder à la propriété en BRS. Les catégories de BRS à 2 800 et 3 200 € en BRS offrent une possibilité d'accession à la propriété à un niveau de ressources et un taux d'effort assez proches de celui d'une location dans le social en PLS. Sur la Métropole, le tarif d'un logement social en PLS avoisine les 9€/m<sup>2</sup>, celui du LLI dépasse les 11€/m<sup>2</sup>. Les nouvelles catégories de BRS constituent donc une vraie alternative pour les ménages du parc dit « abordable », au demeurant outil de financiarisation du logement qui a comme limite de maintenir des ménages en tant que locataires à des loyers plus élevés. Tous les ménages, jusqu'à près de 80 000 € de revenus pour un foyer de 4 personnes, peuvent trouver leur compte dans le nouveau dispositif BRS, tout en évitant que les plus aisés ne se positionnent sur les logements en BRS à 2 800 €. Cet élargissement des critères d'éligibilité incarne donc les enjeux de parcours résidentiel, tout en sécurisant le BRS social qui reste la cible d'intervention principale d'Archipel habitat. ”