



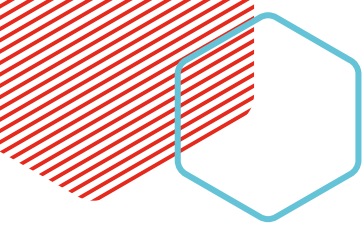
BANQUE des  
**TERRITOIRES**



# Semna

## Innover dans l'organisation et le montage d'opérations

Octobre 2024



## H. Clédat-Vagne (Semna) – Innover dans l'organisation et le montage d'opérations

Directrice

Epl

Typologies d'innovation



Hélène Clédat-Vagne



Procédés et organisation  
Marketing et commerce  
Modèle d'affaires

### Fiche d'identité de l'Epl

#### Semna (Sem, Spl et GIE)

Créée en 1985

56 salariés

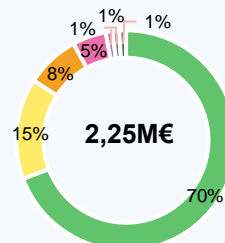
#### Activités : Aménagement

- Exploitation de parcs de stationnements
- Construction et exploitation d'espace de location de salles
- Portage immobilier

#### Territoires d'intervention :

- Nanterre

#### Capitalisation Sem



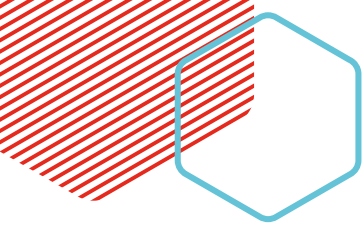
- Ville de Nanterre
- Caisse des Dépôts
- Caisse d'Épargne
- Logirep
- Nanterre Coop Habitat
- Crédit Coopératif
- Chambre des Métiers 92

### L'innovation réinvente les modes de faire de la Semna

Pour Hélène Clédat-Vagne, Directrice Générale de la Semna, l'innovation interroge les modes de faire et appelle à remettre en question des fonctionnements prédéfinis. L'innovation peut être appréhendée de multiples manières, au travers des processus managériaux, stratégiques ou encore de modèles d'affaires. L'innovation doit pouvoir être répliquée et reproduite, tout en l'adaptant à une diversité des contextes territoriaux et des spécificités organisationnelles.

Deux innovations peuvent être soulignée au sein de la structure :

- **A l'échelle de l'entreprise**, la Semna a mis en place une innovation organisationnelle apportant une réponse à une problématique structurelle et souvent rencontrée par les aménageurs : **l'intégration et la coopération entre la direction de l'aménagement et celle de l'exploitation**. Cette réorganisation des modes de travailler en interne à la Semna est intervenue suite au constat de l'équipe projet qu'une optimisation du nombre de places de stationnement aurait pu être réalisée sur une opération s'il y avait eu une mise en synergie de ces deux directions, et ce dès la conception et formulation du projet. Le rôle de la Direction Générale a été de structurer la démarche de réorganisation dans un souci de pilotage organisationnel interne.
- **A l'échelle de l'opération**, la Semna se positionne sur des **montages de projets juridiques et financiers novateurs**. A titre illustratif, l'opération de réhabilitation du Château de Nanterre a fait l'objet d'un montage particulièrement innovant. Le Château de Nanterre a été racheté par



la Semna pour y développer un quartier mixte, comprenant de l'habitat, de l'activité, des bureaux ainsi qu'un parking mutualisé. Plus globalement, la Sema et la Ville de Nanterre souhaitait dédier ce lieu à l'Economie Sociale et Solidaire (ESS).

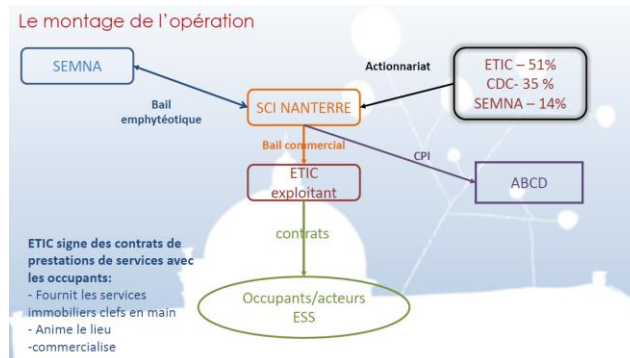


Château de Nanterre  
@Semna



Réhabilitation des espaces intérieurs et extérieurs  
@Semna

Dès 2012, la Semna a noué un partenariat avec ETIC (foncière solidaire et responsable), pour développer au Château de Nanterre un centre ESS autour de l'alimentation durable. Tout d'abord, une SCI mixte est créée, dont l'actionnariat est composé à majorité d'ETIC (51%), ainsi que de la CDC (35%) et de la Semna (14%). En 2017, un bail emphytéotique d'une durée de 50 ans est alors signé entre la SCI et le propriétaire de projet, la Semna. A terme, le contrat prévoit un retour du bâtiment dans le patrimoine de la Semna une renégociation du bail. En parallèle, ETIC récupère l'exploitation du site via un bail commercial de 10 ans, tacitement reconductible et gère les contrats et prestations de services avec les futurs occupants. Enfin, un Contrat de Prestation Intégré (CPI) est signé avec ABCD pour la réhabilitation du bâtiment, Aujourd'hui, ce projet accueille 21 structures associatives résidentes ainsi qu'un espace de co-working.



Montage innovant de l'opération de réhabilitation du Château de Nanterre @Semna

### La mise en place d'une organisation transversale

La démarche d'innovation visant à réorganiser les équipes projets et y faire collaborer les équipes d'exploitation et d'aménagement dès la formulation du projet a impliqué un travail de transformation en interne des habitudes de conduite des projets. Un chef de projet exploitation est affecté à chacun des projets d'aménagement. Cette mise en commun du travail entre la direction de l'exploitation et la direction de l'aménagement a nécessité un renforcement de la charge de travail pour la direction exploitation. Des moyens supplémentaires ont été alloués et les fiches de postes ont été adaptées. Cette réorganisation a été accueillie de manière très positive en interne, puisque chacune des Directions s'est trouvée accompagnée d'une expertise (aménagement ou stationnement), lui permettant de construire un projet en commun, avec un travail qualitatif réalisé en collaboration.



L'innovation a été initiée en réponse à l'identification d'un signal faible remonté par les équipes projets : celui d'une organisation perfectible pour livrer des projets plus adaptés aux besoins des habitants. Aussi, la Direction Générale a pris en charge la réorganisation des deux directions et les a accompagnées, ainsi que les collaborateurs, pour transformer leur manière de concevoir les projets. La communication de la démarche s'est réalisée en interne, auprès des chefs de projet. Pour opérer cette transformation, aucun prestataire externe n'a été mobilisé.

Concernant les montages innovants, la structure a été accompagnée par un cabinet d'avocats spécialisé en droit de l'aménagement. Cette démarche a reposé sur un travail fortement partenarial entre experts juridiques, aménageur (Semna), maîtrise d'ouvrage (Ville de Nanterre), opérateur (ETIC) et financeurs (CDC).

## Bilan

L'innovation organisationnelle et de montage a permis à la Semna de renforcer la collaboration en interne entre directions, et en externe auprès de partenaires. Progressivement, cette nouvelle organisation a favorisé la signature de nouveaux contrats, avec de nouveaux mandats d'étude pour des opérations diversifiées. Ainsi, il semble essentiel d'écouter les collaborateurs et de développer une approche *bottom-up* qui permet de faire émerger l'innovation par le biais des collaborateurs.



*Ce n'est pas à la Direction Générale de tout imaginer, il faut faire de nos structures de vraies pépinières d'innovation, qui permettent de faire émerger des idées par les collaborateurs.*

Hélène Clédat-Vagne, Directrice générale, Semna – Splna

### Les clefs de réussite

- **Cultiver l'agilité de la structure** : la transversalité ainsi que le positionnement de chacun des chefs de projet tout au long de l'opération permettent un meilleur suivi des projets et une pleine implication
- **Développer une culture de l'innovation en interne** : l'état d'esprit des chefs de projet a révélé une appétence très forte de ces derniers au changement et a facilité les innovations dans les montages de projet
- **Bénéficier du soutien des partenaires** : le soutien d'une gouvernance actionnariale et politique permet une meilleure acceptation des projets innovants.
- **Multiplier les parties prenantes** : les partenaires externes permettent une vraie plus-value du travail en raison de leur capacité à mobiliser des moyens (humains, financiers) veillant à la bonne réalisation des projets.

### Les points de vigilance

- **Eviter la concurrence de projets** : chacun des chargés d'opération ayant son propre projet, il est important d'éviter toute concurrence interne en matière d'innovation
- **Coordonner les objectifs avec les partenaires externes** : la collaboration sera d'autant plus efficiente si l'ensemble des partenaires portent une vision commune.



BANQUE des  
**TERRITOIRES**



**banquedesterritoires.fr**  
 |  | @BanqueDesTerr