

# Transformation numérique à l'Office Public de l'Habitat

Extrait de la communication à l'AIM 2021 de Jeanne Dupont et Jean Durand, en ligne sur le site de l'AIM

Comme d'autres organisations exerçant des missions d'intérêt général, les organismes d'habitat social français annoncent leur transformation numérique et organisationnelle depuis les années 2010. De la maquette numérique du bâtiment (*BIM Building Information Modelling-Management*) à la maintenance prédictive par les objets connectés aux logements, de la numérisation des agences de proximité à la gestion personnalisée des demandes des locataires par les logiciels de GRC (*CRM Customer Relationship Management*), les nouvelles technologies s'invitent dans le coeur de métier des bailleurs sociaux. A travers une étude de cas sur un bailleur social nantais et sa collectivité de rattachement, nous questionnerons les effets de la transformation numérique sur la trajectoire d'évolution de l'organisation.

Une première enquête exploratoire qualitative s'est inscrite dans une recherche-action sur les enjeux de la transformation numérique des organismes d'habitat social, commandée par le Club Innovation et Management entre 2017 et 2018. Pour récolter des données intéressantes pour notre objet de recherche, nous avons constitué un guide d'entretien couvrant trois thèmes, en commençant par notre présentation, puis celle de la personne interviewée : 1) la ville intelligente et la place du numérique dans la gestion urbaine, 2) le numérique dans l'organisation de l'enquêté, et 3) le numérique dans la gestion concrète des quartiers d'habitat social. Ces thèmes ont été abordés de manière différenciée, en accentuant l'un des thèmes selon que l'individu questionné travaillait pour la Métropole ou pour le bailleur social (30 entretiens conduits en novembre 2017 et en novembre 2018).

La deuxième enquête s'est faite auprès un seul bailleur social, l'Office Public de l'Habitat nantais (OPH), sous la forme d'étude de cas longitudinale sur la période 2012-2019. Ce sont les dates qui correspondent au début de la réorganisation interne de l'office tel que nous l'avons connu lors des entretiens semi-directifs et à la fin de la première l'enquête. Cette période s'inscrit dans le contexte de la diffusion des technologies digitales dans le secteur professionnel (après la vague d'informatisation des années 1990-2000) et l'amplification du discours sur la modernisation et l'injonction à la performance des organismes de logement social (29 entretiens semi-directifs, de novembre 2018 à juillet 2019).

## **1. Résultat sur la trajectoire rhétorique et institutionnelle : l'injonction au rattrapage numérique du secteur de l'habitat social**

Les macro-discours des acteurs institutionnels de l'habitat social, notamment de l'USH, sont des ingrédients de la trajectoire rhétorique. Ils constituent le socle argumentaire du déploiement numérique dans le secteur, et la rhétorique de l'urgence de s'en saisir pour en tirer des bénéfices. A l'occasion d'évènements professionnels et de publications de rapports publics, les bailleurs sociaux sont assommés par les recommandations de mise en oeuvre de stratégies de digitalisation et de référentiels de « bonnes pratiques ». En effet, les bailleurs sociaux ne devraient pas entrer dans une course à la technologie, mais utiliser les « bons » outils de la transformation numérique. En sélectionnant ces outils, les organismes prendraient le chemin de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), un signe de vertu. Ainsi, les dirigeants de ces organismes sont soumis à l'injonction à penser et anticiper les changements structurels en cours, dans la relation aux habitants, l'organisation interne, les activités techniques et les exigences environnementales, la relation au territoire et à l'écosystème de partenaires. En analysant la littérature grise, nous pouvons identifier les ingrédients de cette trajectoire rhétorique, assimilés aux promesses technologiques précédemment évoquées.

- La transformation numérique affecte la filière du logement social sur une même chaîne de valeur : pour la filière de production du logement social, elle touche les organismes de mobilisation financière, de conception du projet, de la construction, de la location. La dynamique de la transformation de ces organismes serait facilitée de par la culture et les processus qu'ils partagent : la Caisse des Dépôts et des Consignations, l'Etat et les collectivités territoriales, les bailleurs sociaux, les fournisseurs de services, etc.
- Le déploiement du numérique engendrerait deux mutations structurelles dans les filières. D'une part, il serait capable de bouleverser la culture et les processus communs, et donc modifier les relations établies entre les acteurs d'une filière ; d'autre part, il aurait pour conséquence la redistribution de la valeur des activités et de la production entre les anciens et les nouveaux acteurs de la filière (les start-ups de l'innovation par exemple).
- Les cibles de la transformation numérique visent trois éléments de l'offre et la production des bailleurs sociaux. D'abord sur la nature de l'offre, où le client ne bénéficie plus d'un simple bien matériel, mais d'un service intégré ; ensuite, la valorisation de l'offre par l'expérience du salarié et du client, avant celle du bien ou service ; enfin, les technologies numériques modifieraient le modèle de création de valeur, en inscrivant les bailleurs dans l'économie numérique nécessitant des investissements immatériels (e-réputation).
- Le numérique transforme les métiers sur deux temporalités : à court et moyen termes, les salariés utilisent de nouveaux outils numériques, considérés comme la partie émergée de l'iceberg digital ; à long terme, les conditions d'exercice du travail seraient complètement changées, mais sans qu'on puisse les préciser. Globalement, l'introduction du numérique dans le secteur du logement social offrirait une valeur ajoutée par les nouveaux métiers, les services et l'exploitation des données massives, bouleverser le modèle économique traditionnel par la dynamique d'intégration de la chaîne de valeur et la désintermédiation, et accélérer les évolutions des rapports avec les partenaires, le mode de management, voire les changements sociétaux.

Le rapport de septembre 2017 de l'Institut HLM de la RSE posait clairement l'équation : « les technologies et les habitudes de la société progressent plus vite que les entreprises du logement social, mettant une pression forte sur les organismes pour engager de manière plus proactive la création de nouveaux services et usages numériques » (p. 42). Et gare aux organisations qui n'aborderaient pas le sujet du numérique, car elles seraient automatiquement éliminées par le « darwinisme digital » (p. 13). Cette rhétorique institutionnelle, à forte audience et soutenue par les réformes réglementaires de l'Etat, construit progressivement les pressions normatives sur les bailleurs sociaux.

L'OPH nantais n'échappe pas à la règle : il investit publiquement dans les nouvelles technologies proposées aux bailleurs sociaux, et ce faisant participe à des projets d'innovation locale. En effet, nous avons relevé une participation ponctuelle de l'OPH aux projets de la ville intelligente nantaise. Dans un premier temps, le bailleur a été associé au volet énergétique du projet européen MySmartLife, en installant des capteurs de consommation des fluides dans ses logements en 2017. C'est sur le projet YHNOVA que la collaboration entre la Métropole et le bailleur a été la plus forte. Le projet consistait à imprimer une maison grâce à un robot mobile, selon un procédé novateur. En 2018, l'OPH a été le maître d'ouvrage de ce logement social au procédé de conception numérique inédit en France, faisant profiter d'une large publicité à l'organisme, mais aussi à sa collectivité territoriale. Ainsi, il suit une double logique d'isomorphisme pour affirmer sa place dans le monde de l'économie numérique et des smart cities en plein développement. En plus d'un isomorphisme normatif, la multiplication des stratégies de transformation numérique et l'adoption par copie des nouvelles technologies

(maquette BIM, logiciels de GRC, smartphones, etc.) traduit une logique de mimétisme, qui a peu à voir avec la quête de la performance, mais plutôt de légitimité. Au vu de ces dynamiques institutionnelles, le moteur de la trajectoire d'évolution des bailleurs sociaux semble programmatique.

## **2. Résultat sur la généralisation du numérique : le monopole technologique du siège sur l'agence de proximité**

Dans un contexte institutionnel pressant à la modernisation et à la rationalisation du secteur, la direction générale de l'OPH a progressivement investi dans les technologies digitales dès 2015. A partir des ingrédients de la trajectoire rhétorique de numérisation du secteur professionnel, les directions fonctionnelles, et en particulier la direction de l'Innovation et la direction Numérique & Logistique sous l'autorité directe de la direction générale, conduisent la trajectoire d'expérimentation des nouvelles technologies. L'organisme, de tradition bureaucratique, a réorganisé ses services autour de ses principales fonctions dès le changement de directeur général en 2012. Tandis que la direction Numérique & Logistique a agrandi son périmètre de gestion du réseau et du parc informatique à la maintenance des appareils nomades, à la numérisation des archives et à l'harmonisation des référentiels du patrimoine, une direction de la Clientèle et de la Proximité a été créée pour encadrer les six agences de proximité et l'antenne. A cette occasion, l'une des missions principales des chargés de clientèle, l'attribution des logements, a été délocalisée et affectée aux chargés de commercialisation travaillant directement pour le siège. Enfin, une direction de l'Innovation a été créée en 2015, avec à sa tête un ancien membre de la direction du Patrimoine. Ainsi, la trajectoire d'expérimentation des nouvelles technologies a suivi la réorganisation interne de l'OPH.

L'enquête a révélé que la trajectoire d'expérimentation n'était ni une stratégie linéaire, ni conçue comme une rupture radicale par rapport à l'identité bureaucratique de cet organisme centenaire. La numérisation du bailleur nantais se construit autour de deux axes principaux, articulés à son cœur de métier : la construction et l'exploitation du patrimoine immobilier d'une part, la gestion de la relation client d'autre part.

En effet, l'expérimentation du BIM en 2015, puis sa généralisation aux opérations de construction dès 2018 est une avancée majeure dans la transformation numérique de la gestion patrimoniale. Pour autant, cet outil encore récent et complexe d'utilisation reste l'apanage de quelques experts de la direction Patrimoine et de la direction Numérique & Logistique. L'objectif de constituer une base de données unique, riche et actualisée en temps réel du patrimoine – conséquent, avec près de 25 000 logements en 2018 – risque d'échouer si le BIM n'est pas rendu accessible aux gestionnaires techniques de proximité et aux gardiens, au premier niveau de contact du terrain, des dégradations et des travaux de maintenance. Sur le versant de la relation client, la stratégie d'investissement technologique s'appuie sur le développement d'une application de GRC, intégrant les locataires et les prestataires dans le dépôt, le suivi et la clôture numériques des réclamations passées par différents canaux de communication. Ce projet technologique est soutenu par la direction de l'Innovation depuis la fin de l'année 2017, dans l'objectif de refondre totalement le processus de traitement des demandes en le rendant transversal et collaboratif. Il doit succéder à la plateforme téléphonique centrale gérée par la direction Clientèle, qui redistribue les réclamations aux assistants de secteur des agences via l'ancien ERP, considéré comme une « usine à gaz » par de nombreux salariés. En se concentrant sur ces deux technologies, l'enquête met en évidence une continuité de la trajectoire rhétorique institutionnelle auprès des acteurs dirigeants de l'OPH. Les trajectoires d'expérimentation et de généralisation du BIM et de la future application de GRC laissent paraître une appropriation élitiste de la technologie, pensée par les processus de rationalisation et de performance organisationnelle des fonctions supports du siège. La notion

de l'usage local des dispositifs numériques par les métiers d'agence est en retrait par rapport à la vision stratégique et prescriptive du Top Management, en termes d'avantages concurrentiels et de rentabilité financière. Ces enjeux sont d'autant plus prégnants dans un contexte de réduction des financements publics, de la stagnation du chiffre d'affaires et de l'augmentation de la vacance des logements.

Si on ne peut parler de stratégie numérique à proprement parler, le processus de « transition numérique » d'une « vieille boutique » revendiqué par le directeur Numérique & Logistique, se décompose en de multiples déploiements d'outils, sans visée transversale, chacun d'eux restant aux mains de directions expertes. A l'échelle des agences de proximité, le déploiement des technologies numériques entraîne des effets contraires à la promesse des discours institutionnels. En effet, l'enquête auprès des salariés met en évidence une forme de bureaucratisation des métiers. A cette échelle, la numérisation se concrétise par un abondant équipement en appareils nomades pour effectuer des tâches en dehors des bureaux (l'état des lieux sur tablette par exemple). Si les nouvelles pratiques de travail nomades se sont développées dès 2015, la création d'usages numériques professionnels s'arrête là. Plus encore, l'enquête fait apparaître un fort contraste générationnel des technologies : les salariés de proximité travaillent essentiellement à partir de l'ERP et des modules métiers ajoutés. Si la lenteur et la lourdeur de ce progiciel est largement décriée, il demeure un outil indispensable pour la plupart des salariés. Cependant, ils sont tenus de remplir les bases de données sur les locataires et le parc immobilier pour le compte des dispositifs de gestion numérique imposés par les directions fonctionnelles. Les salariés de proximité souffrent d'un manque de communication, voire de considération de la part des personnels du siège. La mise en place d'un Intranet pour faciliter la communication et le partage d'information n'a pas retissé le lien entre ces deux niveaux de l'organisation, pourtant très fort plusieurs années auparavant selon les responsables d'agence, parmi les plus anciens salariés de l'OPH. Un sentiment de frustration et d'immobilisme face aux évolutions technologiques s'installe, créant une division symbolique entre le contact et l'urgence du travail de proximité, et la distance virtuelle et la volonté de contrôle du travail de l'expertise fonctionnelle. La formule volontairement caricaturale d'un responsable d'agence condense ces évolutions négatives : « ceux qui perdent du temps c'est nous, la proximité face au client, et ceux qui en gagnent c'est ceux qui sont là-haut ».

## **Discussion**

En somme, le déploiement descendant et sur le mode de la prescription de la stratégie numérique entraîne une bureaucratisation des activités de proximité. Elle repose sur trois dynamiques : la division du travail par la nouvelle activité de gestion des données, l'imposition d'activités de reporting aux salariés de proximité, aux dépens des activités de contact avec les locataires, et un effet psychologique de dévalorisation par le manque de modernisation des outils technologiques de travail. La trajectoire de généralisation technologique n'atteint pas le niveau des agences de proximité, créant un décalage entre l'idéal du bailleur entièrement transformé par le numérique et la réalité d'une organisation à deux vitesses, à la fin de la période de notre étude.