

Transition numérique : des techniques au service de quel modèle Hlm ?

Synthèse de l'atelier 2

La transition numérique : quels impacts pour les acteurs de l'habitat, leurs métiers, leurs organisations ?

Marie Mondain, doctorante CIFRE chez UMR Géographie-Cités et Fédération des OPH

Synthèse

La transition numérique modifie les modes d'habiter, de communiquer, se déplacer, travailler et la manière de concevoir le logement, l'habitat, la ville, les services urbains et de les « gérer ». Elle transforme les formes organisationnelles bien que ces évolutions soient encore peu analysées. Cet atelier participe à cette réflexion en questionnant les effets de la transition numérique sur les métiers et les organisations Hlm. **Christian Le Moëne** ouvre la discussion par un état des questions de recherche sur les effets de la transition numérique sur les organisations et les métiers et élargit ainsi la réflexion à des secteurs d'activité et des périodes différentes. **Jacques Brenot** et **Patrice Noisette** interrogent ensuite les effets sociétaux et managériaux de la transition numérique et présentent l'intérêt de concevoir la transition numérique dans une démarche RSE pour une conduite de changement responsable. **Sophie Bretesché** et **Dominique Soyer** observent enfin les représentations et les premiers effets de la transition numérique au sein de six organismes Hlm.

Introduction

BIM, paiement du loyer en ligne, réclamation par réseaux sociaux, logement connecté ... les technologies numériques font désormais partie intégrante du métier de bailleur social, comme des pratiques des locataires. Cependant, ces technologies ne sont pas encore stabilisées et il est extrêmement difficile de dissocier les effets transitoires des effets structurants de la transition numérique sur les organisations et les métiers du logement social. Après un premier éclairage sur l'impact de la transition numérique sur les formes organisationnelles et l'évolution des métiers et professions (Christian Le Moëne), les discussions ont porté sur les effets actuels et potentiels du numérique sur les organisations et métiers du logement social (Sophie Bretesché, Dominique Soyer). Ces transformations questionnent directement le modèle Hlm et mettent en évidence la nécessité de trouver des principes directeurs à la conduite du changement (Jacques Brenot, Patrice Noisette).

Qualifier le changement numérique : révolution, mutation ou transition ?

L'hésitation sémantique autour de ce tournant du numérique souligne combien il s'agit d'un phénomène récent, non stabilisé et difficile à qualifier comme le rappelle **Christian Le Moëne**. La transformation numérique, c'est-à-dire l'évolution des usages et des pratiques induite par le développement des technologies de communication et l'échange massif et instantané de données, n'engendre pas nécessairement une révolution ou une vague d'innovations. Nous sommes à l'émergence de nouvelles technologies dont les possibilités et effets demeurent largement inconnus. « Il est donc trop tôt pour percevoir tout le potentiel social, technique, architectural, anthropologique du processus qui se déroule sous nos yeux ». Pourtant, et c'est sans doute normal, les prévisions et prédictions sur l'état du monde qui nous attend dans les années à venir sont foisonnantes. La smart-city, la ville numérique jouent le rôle fécond d'utopies. Ce sont des moyens de donner à percevoir ce que nous ne sommes pas capables de comprendre et de prévoir. Ces modèles créent des dispositions favorables, une "mise en acceptabilité" de ces innovations, de ces changements.

Le changement numérique ne semble pas faire émerger des nouveautés mais plutôt confirmer, voire amplifier, des tendances technologiques et sociétales de long terme. **Christian Le Moëne** encourage à considérer d'un œil critique les évolutions trop rapidement attribuées à la transition numérique. Redéfinition du rapport entreprises/territoire, effacement de la frontière entre sphère publique et sphère privée, recomposition des équipes de travail, éclatement de l'organisation verticale, effondrement du coût des réseaux, etc. toutes ces tendances étaient déjà à l'œuvre avant l'essor du numérique. La transition numérique a surtout fourni l'outil technique pour les accélérer. L'ubérisation n'est pas, par exemple, un phénomène nouveau. De même, si les technologies numériques permettent de fluidifier le fonctionnement des organisations, elles peuvent également favoriser la multiplication des cadres normatifs et maintenir les lourdeurs administratives.

La transition numérique s'inscrit dans une évolution millénaire du rapport de l'homme à la technique que l'anthropologue des techniques André Leroi-Gourhan fait remonter à l'usage du silex à la préhistoire. L'essentiel de l'intelligence que nous déployons n'est pas une capacité propre de l'humain, le résultat de l'activité cérébrale, mais se situe dans l'environnement. L'être humain « désigne », c'est-à-dire qu'il met de l'intelligence dans l'environnement, à travers la production d'outils par exemple, pour trouver des solutions sans avoir à les ré-inventer continuellement. La transition numérique participe de cette mise en sens du réel, de même que la calculatrice, le silex ou l'écriture. Ces outils sont transmissibles de génération en génération, ils fournissent une mémoire. Ils concourent aussi à l'inertie des structures organisationnelles.

Des évolutions de court et long terme sur les organisations

La transition numérique est déjà l'œuvre dans le secteur du logement social depuis une trentaine d'années, même si les transformations sont moins rapides qu'ailleurs (télécoms, banques) du fait de la dimension patrimoniale de l'activité et du caractère administratif de la gestion locative une fois le logement construit. **Sophie Bretesché** met en évidence trois ruptures organisationnelles majeures portées par la transition numérique. D'une part, les technologies numériques permettent l'automatisation de la prise de décision à partir d'algorithmes de plus en plus puissants. D'autre part, elles font du virtuel une donnée réelle, conséquence de la généralisation de la réalité augmentée comme mode d'analyse et de diffusion d'informations. Enfin, elles s'appuient sur l'autonomie d'objets connectés progressivement capables de collecter, traiter des données et d'agir en conséquence.

Ces évolutions ont des conséquences directes dans le secteur du logement social. **Jacques Brenot et Patrice Noisette** proposent ainsi une typologie des effets du numérique sur le logement social issue de travaux conduits dans le cadre de l'Institut Hlm de la RSE. Cinq domaines sont particulièrement concernés : les relations avec les parties prenantes (fournisseurs, collectivités locales, locataires), les relations sociales et managériales au sein de l'organisation, la transformation des chaînes de valeur et des modèles économiques, la création de valeur à travers l'évolution du cœur de métier et la création de valeur par le développement de nouvelles possibilités (nouveaux métiers, valorisation des données, etc.).



Les cinq perspectives sur le numérique

Source : Institut Hlm de la RSE, 2017, « Pour une transition numérique responsable des organismes Hlm », octobre 2017, Les cahiers de la RSE, n°5, 84 p.

Pour documenter ces changements à l'œuvre, **Sophie Bretesché** a entrepris en 2017 une recherche-action. Conduite dans le cadre du Club Innovation & Management, cette recherche a pour objectif de mesurer les

évolutions sur un mode prospectif en pensant conjointement changement technologique et transformation socio-professionnelle.

A travers des entretiens individuels et collectifs auprès de huit organismes Hlm, elle recherche comment le numérique transforme le rapport à l'environnement, l'organisation interne, les identités professionnelles, le rapport au travail et les relations aux acteurs extérieurs.

Les premiers résultats à partir des entretiens menés auprès de deux organismes que nous appellerons H1 et H2 montrent des positionnements vis-à-vis du numérique très distincts.

H1 vise une incorporation des technologies numériques dans l'ensemble des activités du bailleur. Au-delà des outils numériques classiques comme l'usage du BIM (*Building Information Model* ou technique de modélisation des données d'un bâtiment) pour la conception, ou la création d'espace locataire personnalisé en ligne, le numérique est progressivement intégré à toutes les tâches. Deux réalisations sont particulièrement emblématiques du volontarisme de l'organisme Hlm : la création d'une agence en ligne permettant des visites virtuelles de chaque logement et la numérisation en cours du patrimoine (caractéristiques techniques, état, etc.).

H2 revendique une approche prudentielle où le recours aux technologies numériques se justifie par la recherche d'une amélioration de la relation au locataire dans ces différentes dimensions. Cette comparaison met en évidence les adaptations nécessaires de l'organisation à ces changements notamment en termes de coordination du traitement de l'information produite, et de rapport à la prise de décision et d'échanges d'information en interne.

Ainsi, le choix d'une communication multicanal avec les locataires (en agence, en ligne, par téléphone, sur les réseaux sociaux) montre la nécessité d'organiser cet échange d'informations. Définir les canaux de communication prioritaires, mettre à jour les identités multiples du locataire permettent d'épurer le traitement de l'information. Le cas échéant, le numérique peut superposer à une gestion réelle du locataire une gestion virtuelle, ce qui entraîne une multiplication des moyens mobilisés et une perte d'information.

Le clivage risque de se renforcer entre les fonctions organisationnelles exercées au siège qui ont directement accès à ces informations et le travail de proximité pour qui la production de ces informations peut sembler être une charge de travail supplémentaire. Par ailleurs, l'adoption de procédures numériques pour traiter la gestion des attributions, les réclamations ou même les investissements peut entraîner une automatisation de la décision. Si l'élaboration d'un système automatique de gestion des attributions permet de satisfaire aux contraintes réglementaires et diminue le risque de contentieux, elle risque aussi d'entraîner une déresponsabilisation des collaborateurs en charge des dossiers d'attribution. Ces procédures ne semblent pas effacer la complexité des situations des demandeurs et la nécessité d'un suivi. Enfin, le travail d'enquête auprès de ces deux organismes révèle aussi l'appétence de nombreux collaborateurs pour un décloisonnement des données produites. Caractéristiques patrimoniales, informations sur le locataire, montants d'investissement, etc., ces informations sont produites et utilisées service par service. Le numérique rend techniquement possible le partage de l'information à tous les collaborateurs mais questionne directement les structures hiérarchiques existantes pour lesquelles l'accès à l'information est aussi un enjeu de pouvoir.

A ces évolutions actuelles s'ajoutent des changements de plus long terme. L'atelier a permis de réfléchir à certaines transformations envisageables dans un futur proche et la façon dont elles interrogent des fondements du logement social : la valeur de l'actif immobilier, la participation à la production de la ville et l'accès au logement.

Jacques Brenot explique ainsi comment l'exemple des GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon et autres géants du web), ces entreprises dont le modèle économique repose sur la collecte et la valorisation des informations sur les usagers, interroge sur les possibilités de valorisation de ces données. La conception de logements avec des objets connectés modifie la valeur même de l'actif immobilier. À terme, la valeur d'un bien dépendra-t-elle de ses caractéristiques patrimoniales ou de sa capacité à générer des informations ensuite valorisées par l'organisme Hlm ? Pour **Dominique Soyer**, directeur général de Maisons et Cités et administrateur du Club Innovation & Management, ces données peuvent à la fois servir à améliorer la qualité de services au locataire et être partagées avec d'autres partenaires comme les collectivités locales. La transition numérique redéfinit le rôle des bailleurs. Ceux-ci peuvent devenir parties prenantes de la production de la ville de demain. Des informations fiables sur les pratiques résidentielles selon les quartiers comme les consommations énergétiques des locataires peuvent ainsi guider la conception des politiques publiques locales. Elles permettent, par exemple, de mieux appréhender les besoins en fourniture énergétique et les potentiels d'économie d'énergie existants. De même, le numérique revisite le droit au logement puisqu'il fournit les moyens techniques d'une déterritorialisation de l'accès au logement. Il serait possible de concevoir un système de loyers par abonnement qui garantirait un accès au logement sur tous les territoires.

La transition numérique, levier de transformations économiques et managériales

Au-delà de l'adoption de nouvelles techniques ou de l'émergence de nouveaux métiers (e-manager, BIM-manager), la transition numérique questionne directement le modèle Hlm et ses évolutions possibles.

Dominique Soyer explique que le numérique lui permet de massifier ses opérations de réhabilitation et de construction. Pour autant, le tissu local de TPE n'est pas organisé pour répondre à des appels d'offres trop importants. La mise en œuvre de cette innovation reviendrait donc à choisir entre accroissement de la performance et responsabilité sociale vis-à-vis des entreprises locales. Les collaborateurs de Maisons et Cités ont finalement choisi de travailler avec une start-up pour trouver une solution technique de division et de gestion des lots par appel d'offres permettant de conserver les avantages de la massification et l'organisation actuelle des entreprises de BTP.

La transition numérique invite ainsi à une réflexion plus systémique sur ses effets. L'adoption d'un nouveau process entraîne des effets sur les relations avec les parties-prenantes, les locataires, les collectivités. Elle suppose donc d'évaluer les effets à attendre de ces transformations à l'aune d'une vision particulière du modèle Hlm. **Patrice Noisette** et **Jacques Brenot** proposent ainsi d'utiliser les principes de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) pour appréhender le changement numérique et choisir les outils technologiques à mettre en œuvre. En effet, il s'agit de principes mobilisés pour concevoir l'intégration par les entreprises de préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et leurs interactions avec leurs parties prenantes. La RSE fournit ainsi un guide pour organiser le changement qui peut être mobilisé pour la transition numérique. Dans le cadre d'une étude pour l'Institut Hlm de la RSE, ils proposent une série de préconisations pour accompagner la mise en place des technologies numériques au sein des organismes Hlm. Concernant les pratiques managériales ils préconisent ainsi le maintien d'une relation client physique pour garantir un service accessible à tous. Ils suggèrent aussi d'accompagner ce changement par une mise en œuvre progressive et concertée. Cette démarche doit prévoir la formation des locataires comme des collaborateurs à ces technologies et prendre en compte les rapports différents des individus au numérique.

Le changement numérique s'accompagne d'une remise en cause générale du fonctionnement des organisations qui peut être intégrée dans une démarche RSE d'entreprise. **Dominique Soyer** présente ainsi la « démarche vision » mise en œuvre au sein de l'organisme Maisons et Cités pour définir collectivement la stratégie de l'entreprise 2017-2019. Au cours de l'année 2016, l'ensemble des parties prenantes (collaborateurs, locataires, élus, partenaires) ont participé à la réflexion. Les échanges ont permis de réfléchir aux outils numériques utilisés par l'entreprise. La mise en relation avec les objectifs et le fonctionnement de l'entreprise a permis de leur donner du sens.

La dématérialisation des états des lieux fournit un autre exemple. C'est une procédure mise en place dans de nombreux organismes Hlm. Celle-ci soulève la question de l'appropriation des outils numériques par le personnel. Certains préfèrent conserver des supports papiers, pour d'autres un temps d'appropriation est nécessaire. Cependant, c'est la nécessité même de l'état des lieux qui peut être interrogée. Lorsque l'organisme Hlm a numérisé son patrimoine, l'état des lieux apporte peu d'informations supplémentaires alors même qu'il mobilise des agents de manière récurrente. La mise en place d'un système de récompense des locataires ayant bien entretenu leur logement devient dès lors une alternative à considérer.

Mettre à distance les changements technologiques pour questionner les objectifs ?

Avec l'introduction de la RSE, **Jacques Brenot** et **Patrice Noisette** invitent ainsi à considérer le statut d'outil des technologies numériques. Il s'agit de techniques qui sont mobilisées en fonction d'objectifs à spécifier. Les intervenants comme les participants de l'atelier ont ainsi conclu de façon ambiguë à la fois sur les retombées économiques à attendre de la transition numérique et sur la nécessité de placer le locataire au cœur de ces évolutions. En effet, l'utilisation des technologies numériques est une adaptation nécessaire au fonctionnement contemporain de la société et laisse envisager des possibilités de transformation majeures. Pour autant, quels objectifs peuvent être poursuivis pour l'adoption de ces technologies ? L'amélioration des services rendus au locataire a été identifiée comme facteur manquant du débat, de même que les perspectives de rentabilité économique. Les études sur les organisations Hlm restent peu nombreuses mais les effets de la transition numérique dans d'autres secteurs (télécoms, banques) laissent supposer une augmentation de la performance économique à moyen terme. Ces gains vont-ils être mobilisés pour améliorer le service rendu aux locataires ou pour amortir les effets d'une diminution des recettes des organismes Hlm dans le contexte actuel de contraction de la dépense publique ?

*
* *

Animation et préparation de l'atelier : Dominique Belargent, responsable des partenariats institutionnels, Union sociale pour l'habitat

Rapporteur : Bruno Chaudet, maître de conférences en sciences de l'information et de la communication, chercheur au laboratoire PREFics, Université Rennes 2

Les intervenants :

- Jacques Brenot, directeur général de Norevie, président de l'Institut Hlm de la RSE
- Sophie Bretesché, enseignant-chercheur (HDR) en sociologie au département sciences sociales et de gestion de l'Ecole des Mines de Nantes, membre du LEMNA (Laboratoire d'Economie et de Management de Nantes Atlantique) et responsable de la chaire RITE (Risques technologiques émergents)
- Christian Le Moëne, professeur émérite des universités, président d'honneur de la Société française des Sciences de l'Information et de la Communication, PREFICS, Université Rennes
- Patrice Noisette, socio-économiste et urbaniste, professeur associé à l'ESSEC, Chaire d'économie urbaine
- Dominique Soyer, directeur général de Maisons et Cités, administrateur du Club Innovation & Management

Pour aller plus loin

Camille Imhoff « *L'émergence de nouveaux collectifs de travail dans l'entreprise à l'ère du numérique* », thèse en cours au CNAM, sous la direction de François Silva (Laboratoire Dispositifs d'information et de communication à l'ère numérique)

Bruno Chaudet, Jean-Luc Bouillon, Hélène Bailleul, Marcela Patrascu, Florian Hémond « *Les enjeux du numérique dans les processus de construction et de réhabilitation de logements sociaux* ». Les résultats de cette recherche ont fait l'objet d'une publication : « *Enjeux de la maquette numérique dans le logement social* », Collection cahiers, l'Union sociale pour l'habitat, mai 2017

Jean-Michel Rigaut, Cédric Aznal, Hervé Barry « *Approche sociologique de la maquette numérique et de la transition énergétique pour les bâtiments neufs et rénovés* » ICAM Lille et Université Catholique de Lille (recherche en cours)

Thomas Girard « *Etude des enjeux technico-sociaux liés à la mise en place d'un processus de conception en BIM pour l'ingénierie du bâtiment* », thèse en cours (en CIFRE au sein de Scoping), dirigée par Jean-Luc Bouillon (PREFICS, Rennes 2) et Amir Si-Larbi (Enise Saint-Etienne et laboratoire LTDS)

Amel Tebessi « *Les enjeux du numérique dans le logement social : de la conception des logements aux questions d'usage* », thèse en cours sous la direction de Bruno Chaudet (PREFICS, Rennes 2)

Institut Hlm de la RSE, 2017, « Pour une transition numérique responsable des organismes Hlm », octobre 2017, Les cahiers de la RSE, n°5, 84 p.

« *Maquettes numériques et changements organisationnels : de l'industrie au bâtiment* », Actes du colloque du 03 mai 2017 organisé par le laboratoire PREFICS de l'Université de Rennes 2, l'Union sociale pour l'habitat et la Caisse des Dépôts. Collection cahiers, Actes n°15, l'Union sociale pour l'habitat, juillet 2017

Antoine Gherardi, 2016, *Transformation professionnelle et changement numérique : le cas de l'habitat social*, thèse en cours, IMT Atlantique