

Nouvelles attentes,  
nouveaux services

# LA CULTURE DE SERVICE, UN LEVIER DE LA TRANSFORMATION DES OFFICES

**RETOUR SUR LES CONCLUSIONS  
DU GROUPE DE TRAVAIL FÉDÉRAL**



## **LA FÉDÉRATION NATIONALE DES OFFICES PUBLICS DE L'HABITAT**

est l'organisation professionnelle nationale regroupant l'ensemble des Offices Publics de l'Habitat, soit au 1<sup>er</sup> janvier 2018, 246 organismes HLM, dont le parc immobilier de 2,5 millions de logements accueille près de 5 millions de personnes. Elle est présidée par Alain Cacheux. La Fédération des Offices Publics de l'Habitat fait partie de la confédération de l'Union sociale pour l'habitat, organisation du secteur HLM qui représente quelque 730 organismes à travers cinq fédérations.

La Fédération conseille et assiste les offices sur des questions d'ordre administratif, juridique, technique, comptable et financier.



Nouvelles attentes,  
nouveaux services

# LA CULTURE DE SERVICE, UN LEVIER DE LA TRANSFORMATION DES OFFICES

**RETOUR SUR LES CONCLUSIONS  
DU GROUPE DE TRAVAIL FÉDÉRAL**

## SOMMAIRE

INTRODUCTION	p.6
I. LES “NOUVEAUX SERVICES” : DÉFINITION ET CLASSIFICATION	p.7
II. DE LA STRATÉGIE À SA CONCRÉTISATION : POURQUOI ET COMMENT TRANSFORMER LE SERVICE	p.13
III. QUAND LES BESOINS DES HABITANTS STRUCTURENT LEURS ATTENTES	p.21
IV. DES OFFICES EN TRANSFORMATION	p.26

La démarche engagée par la Fédération sur les “nouveaux services” s’est voulue ouverte, prospective et riche par les multiples expériences et initiatives présentées tant par des contributeurs extérieurs que par les organismes. Nous en remercions les intervenants pour la qualité de leur présentation.

Nous avons voulu vous faire partager dans ce document la richesse des débats et des différents points abordés lors des séances du groupe, sans avoir la prétention de vous livrer un produit fini sur la question.

Ce document, en lien avec la journée nationale du 1<sup>er</sup> février 2018, et dans un contexte perturbé pour les bailleurs sociaux, se veut une contribution pour démontrer la nécessité de maintenir le service offert aux locataires, ce qui relève d’un marqueur fort pour nos offices.

Nous tenons à remercier les participants du groupe de travail fédéral<sup>1</sup> pour leur implication, ainsi que Benoît Meyronin, professeur à Grenoble Ecole de Management, pour l’ensemble de ses apports et de ses écrits.

---

<sup>1</sup> Offices représentés : CUS Habitat, Drôme Aménagement Habitat, Groupe Valophis, Habitat 76, Haute-Savoie HABITAT, Lille Métropole Habitat, Logial-OPH, Moulins Habitat, OMh du Grand Nancy, Opac38, Opac Amiens, Opac Saône & Loire, OPH du Jura, Orvitis, Paris Habitat, Pas-de-Calais Habitat, Plaine Commune Habitat, Tarn Habitat, Toulouse Métropole-Habitat, Terre d’Opale Habitat

## INTRODUCTION

### **Pourquoi engager une réflexion en profondeur sur les “nouveaux services” ?**

Lors de l'Assemblée générale des offices en 2016 s'est tenue la table ronde intitulée « *Nouvelles attentes, nouveaux services, nouveaux produits : quelles réponses des offices ?* » dont les débats ont suscité de nombreuses réactions. C'est la preuve de l'importance grandissante de la réflexion autour des innovations possibles au sein des offices, visant à répondre toujours mieux aux attentes des habitants et des partenaires – et ce bien sûr au niveau du cœur de l'offre (le logement), mais aussi et de plus en plus, à travers des services mieux rendus, voire nouveaux.

Or ces attentes sont faites de constantes mais aussi de besoins émergents. En effet, la population accueillie en HLM est de moins en moins homogène, les modes de vie et les parcours résidentiels y sont très diversifiés. Proposer une offre type comme il y a 30 ans n'est plus possible. Au-delà d'un logement, il est souvent devenu nécessaire de proposer des services intégrés.

Ces nouveaux services imaginés, expérimentés et mis en place dans les territoires vont au-delà des missions de base d'un organisme HLM, de son cœur de métier. Ils peuvent par exemple prendre la forme de nouveaux types de foyers au sein desquels l'organisme assure les services en propre, ou encore la construction de maisons médicales pour maintenir une offre de santé dans les territoires ruraux, ou pour des publics spécifiques comme les apprentis, de logements adaptés, connectés et bénéficiant d'un système de conciergerie, etc.

Cette interpellation des bailleurs sur certaines thématiques est d'autant plus forte pour les OPH, du fait de leur gouvernance et de leur positionnement comme acteur du développement local au service des collectivités territoriales dans le cadre des politiques locales de l'habitat.

De plus en plus, et notamment en territoires détendus, les locataires ne choisissent pas seulement leur logement et son environnement mais aussi une offre de services, qui doit être pensée et adaptée en fonction des publics, des territoires et de la complexité des situations. Au-delà de leur mission d'offre de logements abordables et de qualité, les OPH se doivent d'accompagner ces mutations, d'adapter leur organisation et leur management des équipes pour une culture de service renouvelée.

Pour Laurent Goyard, directeur général de la Fédération, « *le sens de ces nouveaux services est de contribuer à assurer la pérennité d'un modèle social du logement, les organismes apportant par ce biais une forme de protection notamment pour les personnes fragiles* ».

### **La démarche de travail fédérale**

La réflexion sur les nouveaux services offre de nouvelles perspectives d'engagement des offices en lien avec leur mission d'intérêt général et au service des habitants et des territoires.

Elle implique aussi de nouveaux défis. Car la législation actuelle peut, dans certains cas, constituer un obstacle. Cela implique de développer de nouvelles modalités d'intervention et de financement sur le plan juridique (le décret charges a pour effet négatif de gêner le développement de ces nouveaux services).

Plus largement, il s'agit d'ouvrir cette réflexion sur les nouveaux services pour explorer le champ du possible. C'est pourquoi un groupe de travail fédéral rassemblant des directeurs généraux et des directeurs opérationnels a été constitué dès septembre 2016 pour mener ce travail prospectif. Il est assisté par Benoît Meyronin, professeur à Grenoble Ecole de Management.

Le présent document a pour objectif de restituer ces travaux à partir des thèmes échangés et leur questionnement. Il présente également de nouveaux concepts avec une large ouverture vers d'autres types d'entreprises de services. C'est l'occasion de s'interroger sur leur pertinence pour notre secteur et leur diffusion.

Il s'agit enfin de valoriser les multiples initiatives des OPH, voir comment ceux-ci savent déjà dépasser leur mission traditionnelle au bénéfice de leurs locataires.

Ce travail fédéral ne fait que commencer. Il doit être le point de départ d'une vaste évolution pour faire de la culture de service l'un des leviers de la transformation des offices.

## I. LES "NOUVEAUX SERVICES" : DÉFINITION ET CLASSIFICATION

### Quels sont ces "nouveaux services" ?

L'enquête à laquelle près de 120 offices ont répondu a permis de répertorier les (nouveaux) services, mis en place ou en préparation et de les classer dans différentes familles, sur la base de la classification proposée dans l'étude USH "Accompagnement de projets innovants en matière de services résidentiels à la personne 2011" :

- **La facilitation de la vie quotidienne des habitants** : il s'agit de services d'information, de relais des dispositifs existants et de mise en réseau des acteurs, de services liés au logement.
- **Le soutien des locataires face aux vulnérabilités** : ils intègrent les services liés à des ruptures et des situations de fragilisation des locataires.
- **La maîtrise des charges et le pouvoir d'achat des locataires** : services permettant d'alléger les charges pesant sur les locataires, les services introduisant des solutions plus collectives à des difficultés.
- **Le bien-vivre ensemble et la cohésion sociale** : services agissant face à la précarisation des ménages, mais aussi au déclin de certains quartiers, à la difficulté de vivre ensemble.

Le recensement a montré un foisonnement d'initiatives pour répondre au mieux aux attentes des habitants dans des domaines variés. Il faut aussi noter que les nouvelles technologies et les services numériques peuvent impacter ces différents champs.

La grille ci-dessous répertorie les services les plus cités.

### EXEMPLES DE NOUVEAUX SERVICES

<b>FACILITATION DE LA VIE QUOTIDIENNE</b>	Relais d'information des locataires vers les dispositifs existants (santé, maintien à domicile, aides sociales...) • Centres de relations clientèles, conciergeries, adaptation du logement (personnes âgées, handicapées) • Entretien du logement (assistance personnalisée pour les réparations locatives, ateliers participatifs...) • Services numériques (sur smartphone, bouquets de services numériques, compteurs intelligents, tchat en ligne...) • Maisons médicalisées (lutte contre les déserts médicaux).
<b>SOUTIEN FACE AUX VULNÉRABILITÉS</b>	Accompagnement du vieillissement et aide à domicile, lutte contre l'isolement social • Accès aux logements pour les jeunes et les étudiants (colocation, pack étudiant, bouclier social, immeubles intergénérationnels, habitat solidaire) • Accompagnement des parcours résidentiels des plus démunis • Services d'assistance (lors des pannes d'ascenseurs avec le portage à domicile) • Echanges de services entre locataires (intergénérationnel, garde d'enfants, courses...) • Distribution de paniers fermiers.
<b>MAÎTRISE DES CHARGES ET POUVOIRS D'ACHAT</b>	Tarifs négociés et sécurisés (assurance, internet, téléphonie, carte avantage donnant des remises sur certains services commerciaux...) • Entretien du logement (contrats multi-services...) • Prêts de matériels (outils...) • Formation des locataires (maîtrise des consommations) • Commandes groupées • Autoproduction (jardins partagés, maraîchage, auto-réhabilitation...) • Auto-partage (ressourceries, accorderies...).
<b>VIVRE ENSEMBLE ET COHÉSION SOCIALE</b>	Réponses au vieillissement (bouclier social...) • Echanges et partages de connaissance entre locataires (ateliers conviviaux...) • Ateliers et chantiers d'insertion à l'emploi, soutien scolaire, jardins partagés • Actions de médiation sur le patrimoine • Sorties/ animations théâtrales, financement de projets individuels ou collectifs de locataires (professionnels, sportifs...).

## DES INITIATIVES CONCRÈTES

tirées de l'enquête réalisée auprès des offices :

### **PAS-DE-CALAIS HABITAT : 1jeune, 1logement**

Un programme destiné aux moins de 30 ans a été lancé en 2015 avec le concours du Département du Pas-de-Calais. Il est destiné à faciliter l'entrée dans la vie active par l'offre simplifiée d'un premier logement adapté "aux modes d'habiter" des nouvelles générations, aux difficultés économiques que certains peuvent rencontrer dans le paiement du loyer, et à leur volonté de s'investir dans la vie collective. Il est composé d'un loyer tout compris qui intègre l'ensemble des coûts (caution, loyer, charges...), d'un bouclier social jeune pour garantir la prise en compte des ressources et ne pas dépasser le taux d'effort de 25 % des revenus. Le dispositif "GenY" est un coup de pouce pour une création ou une action que le jeune souhaite engager dans son quartier.

### **OMh DU GRAND NANCY : Partenariat avec la compagnie de théâtre *La mazurka du sang noir***

En contrepartie d'un loyer gratuit pour le siège de cette association située en QPV, une manifestation théâtrale annuelle est mise en place pour les locataires. La 1<sup>ère</sup> action a eu pour thème : "les changements du quartier, passés et à venir, qu'est-ce que cela vous inspire ?" avec un atelier d'écriture puis un atelier théâtre. Cette action contribue à la co-construction du NPNRU.

### **OPAC38 : Le logement social en toute intelligence**

L'office s'attache à proposer à ses clients des solutions novatrices pour réduire leurs dépenses, tout en maintenant un niveau de confort optimum. Ainsi, l'organisme s'est associé à des entreprises innovantes, dont plusieurs start-ups locales, en vue d'expérimenter des équipements connectés touchant à leurs consommations de fluides : chauffage, production d'eau chaude sanitaire. La connectivité de ces équipements apporte de nouveaux services aux locataires, notamment en termes de suivi et de sensibilisation, leur permettant ainsi d'être acteurs de leur habitat. L'intérêt est partagé par les habitants qui maîtrisent leurs consommations et par les entreprises qui se voient offrir leurs premiers marchés.

### **ORVITIS : Carte Orviplus**

Lancée depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2016, la carte Orviplus ouvre la possibilité aux 2 500 locataires déjà inscrits de bénéficier de certains avantages tels que des tarifs préférentiels (assurances, véhicules de location...), des prestations particulières d'adaptation du logement (aménagement des salles de bain par exemple) et des actions commerciales ponctuelles.

### **OPAC AMIENS : Conciergerie et Vous**

La conciergerie solidaire installée dans le quartier Saint-Ladre est un dispositif innovant visant à améliorer la qualité de vie et l'attractivité des résidences. L'objectif est de proposer un lieu de services et de mise en relation via un réseau d'habitants et d'associations offrant des prestations aux locataires comme aux habitants du quartier. Moyennant un abonnement symbolique, les habitants ont accès à de nombreux services : épiceries associées à un dépôt de pain et de panier de légumes, moyens de communication avec accès wifi gratuit et photocopies, ressourcerie avec le prêt d'outils et d'appareils électroménagers, point de collecte, vélos électriques. De plus, un espace animation est ouvert à toutes les générations (bibliothèque, ludothèque, ateliers favorisant le lien social). Enfin, la mise en relation via la valorisation des savoir-faire locaux permet de répondre aux besoins de chacun (menus bricolage, garde d'enfants, prestations de ménage ou dépannage informatique).

## DRÔME AMÉNAGEMENT HABITAT : Une veille bienveillante

L'organisme a réalisé sa première opération de veille bienveillante pour 20 personnes âgées. Les logements proposés ont été conçus pour permettre à des personnes âgées ou handicapées de vivre dans un environnement bienveillant pour briser l'isolement et/ou la solitude, et d'assurer leur maintien dans le tissu de la vie locale.

Au-delà des équipements adaptés dans les logements, le service d'accompagnement dit de "veille bienveillante" comprend un dispositif de surveillance avec passage d'un personnel qualifié, matin et soir, 7 jours sur 7, une aide administrative pour aider à la compréhension d'une lettre, d'un document administratif ou de formalités, un appui à l'utilisation de l'outil numérique et aux nouvelles technologies, une liaison avec les familles, un programme d'animations, de rencontres et d'informations.

La veille bienveillante doit permettre une vie sociale en créant tant des liens individuels que collectifs.

## OPAC SAÔNE & LOIRE : Une commission d'attribution dématérialisée

Dans un marché locatif détendu et poreux entre le public et le privé, le rythme des Commissions d'Attribution de Logements, d'environ 3 semaines, n'est plus en phase avec les attentes des citoyens d'aujourd'hui.

L'enjeu de ce service est donc de permettre à l'office d'attribuer un logement en 72h soit l'équivalent de la démarche privée.

Pour ce faire, l'innovation a consisté à créer un outil dématérialisé appelé Attriweb qui permette aux membres de la commission de traiter les demandes de logements via internet. Les membres des commissions se sont vus attribuer des tablettes afin de pouvoir gérer les dossiers où qu'ils soient. Les délais de décisions s'en trouvent ainsi réduits, et ce dans le respect de toutes les règles éthiques.

Le déploiement a été réalisé en 2012 de manière expérimentale sur l'ensemble des 6 agences OPAC dans le département de Saône-et-Loire.

## "Créer" du pouvoir d'achat pour les locataires : un axe fort pour les offices

Ce thème a fait l'objet d'une séance de travail spécifique du groupe fédéral. Améliorer le pouvoir d'achat des locataires reste une ambition partagée au sein du groupe. Elle peut s'exprimer tant par les différentes actions liées à la maîtrise des charges (et relevant du service de base), que par l'accès à des services plus innovants qui nécessitent parfois de nouveaux modèles économiques ou qui reposent sur des modèles existants.

Cette approche n'est pas spécifique au logement social. Ainsi, pour séduire les consommateurs, le monde de l'entreprise a été amené à donner du pouvoir d'achat aux clients au travers de différents modèles économiques :

- le low cost (rationalisation de l'offre pour en extraire tous les services périphériques qui deviennent payants au bénéfice d'une offre de base plus accessible),
- l'autoproduction (illustré par l'exemple des stages auto-malins de Norauto, action de formation gratuite qui permet au client automobiliste d'apprendre à faire par lui-même en économisant ainsi les dépenses de prestation correspondantes),
- des contreparties financières liées à la coproduction par les clients (s'enregistrer en ligne par exemple),
- l'abonnement du service (qui permet de passer d'un modèle de consommation de secondaire - acheter un produit et assumer les charges inhérentes [assurance, entretien...] - à un modèle de consommation de tertiaire - pouvoir bénéficier d'un service de mobilité tel que Vélo'v ou Véli'v)...

On voit ainsi émerger une nouvelle révolution du couple produit-service, reposant sur la capacité des organisations à développer des services d'usages générateurs pour les clients de revenus additionnels passant, pour l'essentiel :

- par un renoncement à la logique de propriété au bénéfice d'une logique d'usage ;
- par une mise à contribution (coproduction du service) plus importante ;
- par une recomposition de l'offre qui permet de la recentrer sur le service de base en rendant optionnel et payant tout ce qui ne constitue pas le cœur de l'offre.

Appliquée au logement social, cette logique peut présenter des bénéfices pluriels : favoriser la solvabilisation des ménages, notamment pour les plus précarisés, par des services adaptés ; donner une image positive et innovante de l'organisme, image qui peut aussi contribuer à améliorer les échanges locataires/bailleurs ; améliorer la solidarité entre locataires via des services "de lien" (prêt de matériel de bricolage, co-voiturage, jardins partagés, etc.).

La déclinaison de la grille sur le thème du pouvoir d'achat a permis ainsi de mettre en évidence 4 types de services :

- **Les services liés à la contribution/participation du locataire**, pour créer des revenus et/ou alléger les charges, en contrepartie de la réalisation d'une prestation, prestation pouvant éventuellement être jusqu'ici confiée à un tiers (nettoyage des parties communes par ex.) ;
- **Les services liés à l'économie collaborative (économie du partage)**, pour favoriser les logiques de biens partagés, de nouveaux modes d'échange de biens et de services entre locataires par exemple (troc, accorderies, covoiturage...) ;
- **Les services liés à la mutualisation**, pour faire bénéficier le locataire d'un meilleur prix via la contractualisation de tarifs négociés ou de commandes groupées (assurances, fournitures...), comme cela peut se faire dans le cadre des Comités d'entreprise ;
- **Les services liés à l'accès à de nouveaux produits/services d'offres innovantes** (des produits bio, un accès à la culture...) pour des populations qui en sont éloignées sociologiquement et/ou géographiquement.

## Des services déjà mis en pratique

Voici quelques illustrations concrètes qui ont été partagées durant les travaux du groupe de travail fédéral.

### Un partenariat innovant entre l'OPH du Jura et un grand magasin

L'office du Jura a un patrimoine de plus de 10 000 logements sociaux sur le département. Le magasin partenaire Bricomarché, enseigne appartenant au groupement des Mousquetaires est le plus grand magasin du territoire.

Malgré des activités différentes, les deux entités ont souhaité s'engager dans une dynamique commune. Pour l'enseigne de bricolage, il s'agit de fidéliser sa clientèle. Pour l'office il s'agit de répondre à sa mission d'intérêt général tout en améliorant le cadre de vie, le confort de ses locataires et en créant du lien social.

Une offre aide donc les locataires à entretenir leur logement dans le cadre d'un partenariat passé entre l'office et Bricomarché.

Les actions communes mises en place sont : un kit tapissier offert aux locataires (nouveau et en place) par le magasin, des ateliers brico-déco chaque mois, des services et conseils privilégiés (prêt gratuit de matériel, livraison à domicile, pré-sélection de produits assez large avec des tarifs négociés), un cadeau de bienvenue aux locataires, et la mise en place d'une carte de fidélité. L'office offre à ses locataires entrants et en place (fidélité), des chèques cadeaux pour un montant plafonné à 200 €.

Par ailleurs, les salariés de l'office du Jura bénéficient d'une carte privilège avec une réduction de 10 % de leurs achats.

Le retour d'expérience après quelques mois de mise en place est positif avec une forte satisfaction des locataires sur les avantages et solutions concrètes proposées pour améliorer leur cadre de vie en laissant le locataire maître de ses achats et de son budget. Le partenariat est encore récent mais l'expérience permet de contribuer à l'amélioration du pouvoir d'achat des locataires grâce à une palette de services/avantages proposés.

### **L'Eco Assurance Habitation, un projet du Club des locataires de l'office Plaine Commune Habitat**

Dans un territoire très contrasté, avec des locataires ayant un faible pouvoir d'achat, l'idée est de profiter de la force du nombre pour améliorer le pouvoir d'achat de chacun par la mutualisation. Le Club des locataires, association qui fédère des locataires de l'office, a été créé pour contribuer au mieux vivre ensemble au quotidien. Il a pour ambition de promouvoir l'accès à des biens et services par la mutualisation, mais aussi d'encourager au partage et à l'échange entre locataires. L'accès à des biens et des services comporte une assurance habitation à prix modéré, une offre d'artisans locaux pour les travaux locatifs, un panel d'offres avantageuses chez les commerçants locaux et un club avantages. Il est prévu aussi deux offres spécifiques à destination d'une part des jeunes mamans pour un accès à des produits de consommation à prix réduit (lait), et d'autre part, pour les jeunes avec une offre de location tout compris de véhicules en partenariat avec un constructeur automobile.

Un travail de conception d'une offre d'assurance abordable, de qualité et adaptée aux locataires a été lancé en partenariat avec l'Action Tank Entreprise et Pauvreté. Deux grands assureurs ont répondu à la demande initiale. Cinq ateliers thématiques ont été mis en place afin de construire cette offre : produit, processus de distribution, processus de gestion, outils informatiques et modèle économique de l'offre.

Des attentes ont été définies : une offre simple, avec un forfait capital garanti par pièce, un taux de sinistralité forfaitisé quel que soit le patrimoine, une franchise juste et supportable et sans surassurance.

Les effets leviers ont été analysés dans les ateliers sur la base de la structure du prix de l'assurance : prime risque (50 % du prix), gestion du contrat (30 %) et distribution (20 %) : franchise, périmètre, capital maximal, marché d'entretien, déclaration, communication, souscription, qualification du sinistre, etc.

Au final, une offre intéressante est proposée via le Club des locataires par un courtier local avec une baisse de prix de plus de 15 % par rapport à un contrat classique.

Il faut noter qu'une offre d'assurance ne peut être distribuée que par un assureur ou un intermédiaire disposant de l'immatriculation, ce qui est impossible pour un bailleur social. En effet, il y a des contraintes juridiques fortes qui limitent son champ d'action en renvoyant nécessairement les locataires sur un tiers.

Plaine Commune Habitat souhaite aujourd'hui proposer, sur la base de ces enseignements, un nouveau processus de travail avec un ou plusieurs groupes d'assurance afin de mettre en place une offre Eco assurance de qualité et d'assise nationale.

## La grille "Tetra Classe" des services

Au-delà des typologies précédentes, il est intéressant de proposer une grille de lecture des services-type qui peuvent être offerts par les bailleurs sociaux. En d'autres termes, il s'agit de savoir comment ordonner une offre, hiérarchiser des services non pas du point de vue du bailleur mais bien du point de vue des locataires-clients, en les structurant en fonction de leur impact sur la satisfaction versus l'insatisfaction client.

Faire cet exercice au niveau d'un organisme revêt un double enjeu :

- Faire travailler un collectif pour dégager une vision commune de ce qu'est l'offre de services à destination des habitants ;
- Adopter un "regard client", en ne produisant pas une vision autocentrée de ce qui est produit mais une vision centrée vers le client et ce qui lui est proposé.

Il existe plusieurs manières de structurer une offre de services et, de façon plus macro, plusieurs formes de typologies permettant de classer les différents services, sur la base de leur nature principalement.

Un modèle de plus en plus utilisé en entreprise est la grille "Tetra Classe" développée par Sylvie Llosa au sein de l'IAE d'Aix-en-Provence depuis une vingtaine d'années. Ce modèle permet de hiérarchiser les services délivrés par une institution du point de vue :

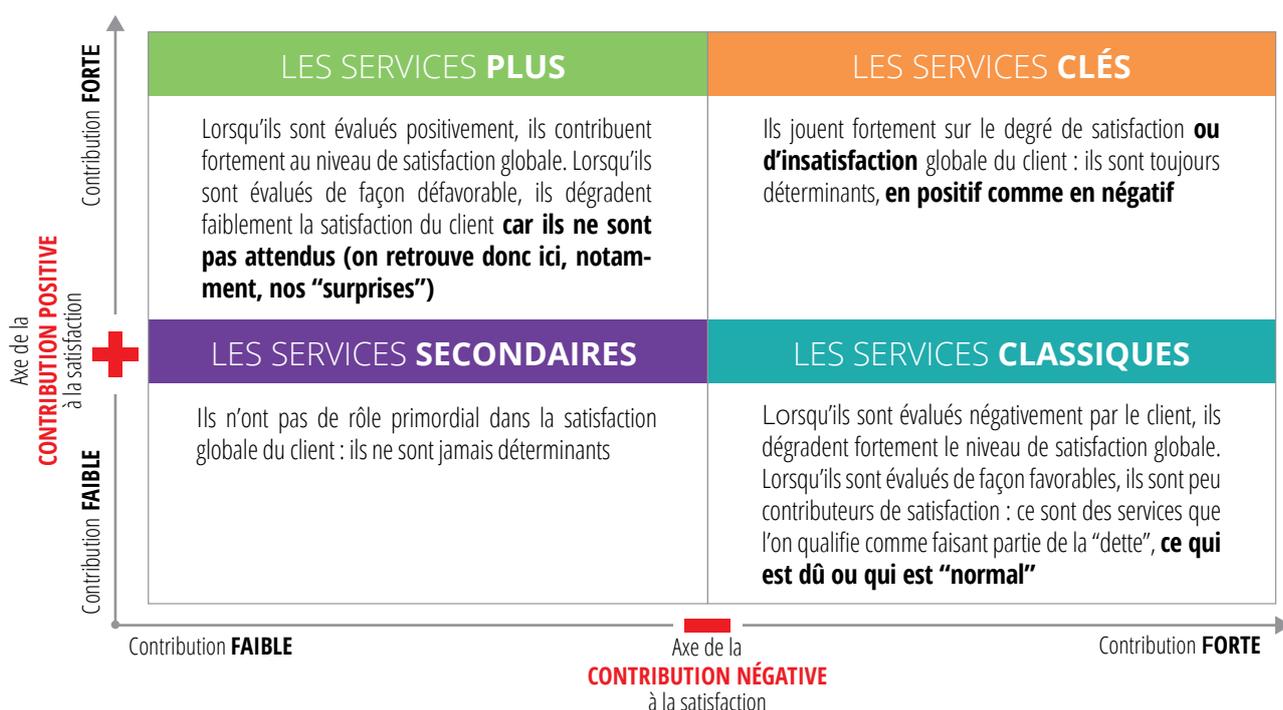
- De leur impact sur la **satisfaction**
- De leur impact sur l'**insatisfaction**

Certains services en effet n'ont d'impact qu'en positif ou en négatif : ils peuvent générer de l'insatisfaction mais pas nécessairement de la satisfaction, ce qui est le cas **des services dits "basiques"**. Ce sont par exemple les toilettes des restaurants ou des trains : lorsqu'elles sont propres et bien équipées, cela ne crée pas (ou très peu) de satisfaction ; mais lorsque le client vit une expérience dégradée de ces services, cela peut susciter chez lui une forte insatisfaction...

**A l'inverse, les services que le modèle qualifie de "PLUS"** peuvent créer une forte satisfaction dans la mesure où ils répondent à une demande non exprimée, latente. S'ils ne sont pas proposés, leur absence ne crée pas d'insatisfaction puisque le client soit ne s'y attend pas, soit a en tête un niveau de service beaucoup plus bas. Il a alors la surprise de découvrir, comme dans l'exemple présenté du repas amélioré à l'hôpital, une prestation supérieure...

Enfin, **les services "CLÉS" sont ceux qui vont avoir un impact dans les deux sens :**

- Bien mis en œuvre, conformes ou supérieurs à la promesse qui est faite, ils créent de la satisfaction ;
- A l'inverse, ils peuvent générer une insatisfaction plus ou moins forte.



## II. DE LA STRATÉGIE À SA CONCRÉTISATION : POURQUOI ET COMMENT TRANSFORMER LE SERVICE

Il doit être clair que la "culture de service" revêt les dimensions d'une réelle transformation culturelle pour les offices, comme c'est le cas pour les autres entreprises ou services publics : dans cette publication, la parole sera ainsi donnée à un hôpital public (le CHRU de Brest) et à une mutuelle (MAIF) pour témoigner de leur vision des enjeux du service et de sa culture dans leurs organisations respectives.

Les pages qui suivent visent à poser les enjeux de cette transformation du point de vue des offices, en précisant ce que l'on entend par "culture de service".

### La culture de service, de quoi parlons-nous ?

S'il semble aisé d'évoquer spontanément le manque voire l'absence de "sens du service" de la personne qui est censée nous servir, il est plus difficile de circonscrire une notion qui renvoie à un vécu, à l'expérience de chacun dans le contexte d'une relation de service et aux perceptions – bonnes ou moins bonnes – qui en découlent. Il n'est pas simple de conceptualiser, modéliser et outiller cette "culture du service" dont on pense qu'elle doit être au centre des préoccupations des organisations lorsque nous sommes leur client, leur patient, etc.

Depuis le milieu des années 2000, la plupart des entreprises en France ont pris conscience de l'importance de "bien servir" leurs clients. De grands services publics marchands ont été parmi les premiers à s'emparer de cette notion. La SNCF a par exemple créé il y a dix ans son "Université du Service" pour accompagner cette transformation culturelle auprès de ses managers et de ses agents.

Car il s'agit bien de cela : d'une transformation profonde des pratiques managériales et comportementales afin que l'expérience des Hommes, au sein de l'entreprise (on parle alors "d'expérience collaborateur") comme dans sa relation avec son marché (et l'on traite alors de "l'expérience client"), s'améliore, soit plus homogène d'un lieu de service à un autre, mais aussi plus différenciante voire innovante (et donc attractive).

Lorsque l'on parle de "culture", on doit alors mentionner des valeurs, des symboles et des rituels qui tout à la fois formalisent et rendent tangibles les composantes de la culture de service de l'organisation, qui doit être perceptible tant par les clients que mise en œuvre (et vécue) par les collaborateurs eux-mêmes.

L'expérience client et l'expérience collaborateur, selon le principe de "symétrie des attentions", doivent ainsi pouvoir être qualifiées puis travaillées collectivement pour que chacun ressente bien les intentions de l'organisation.

### LA SYMÉTRIE DES ATTENTIONS

Evoquée pour la première fois il y a 10 ans dans le cadre d'un ouvrage<sup>2</sup>, née au sein d'un groupe hôtelier, la symétrie des attentions s'est progressivement diffusée comme une conviction forte et partagée pour réussir durablement une orientation client/collaborateur. Elle est notamment travaillée aujourd'hui par des entreprises aussi diverses que Leroy Merlin, Carrefour, Cultura, Le Noble Âge, Maif, La Poste, Orange ou encore Macif.

Elle repose sur un parti pris, une conviction : l'expérience collaborateur doit pouvoir être travaillée en symétrie de l'expérience client, avec un même niveau d'exigence relationnelle.

En convergeant vers des approches renouvelées du management (notamment la "libération", mouvement inspiré par les travaux d'Isaac Getz), cette conviction selon laquelle il convient de "prendre soin de nos équipes pour qu'elles prennent soin de nos clients" a trouvé un réel écho, portée par une idée finalement assez intuitive.

Elle aide aujourd'hui à structurer les projets d'orientation client et les transformations managériales en leur donnant une cohérence forte du fait de la symétrie recherchée.

<sup>2</sup> B. Meyronin et C. Ditandy, *Du management au marketing des services* (Dunod, 2015 pour la 3<sup>e</sup> édition).

## Les OPH et la culture de service

De nombreux offices témoignent aujourd'hui, dans cette publication et ailleurs, de leur engagement plus ou moins récent dans cette voie. Souvent en lien avec des enjeux de qualité de service et/ou de transformation managériale, ils ont manifesté un réel intérêt pour cette notion. Car un office n'est-il pas un opérateur de services, au même titre qu'il est un opérateur du foncier et de l'immobilier ? Sa vocation première, le *mieux habiter* et le *bien vivre ensemble* pour le plus grand nombre, n'est-elle pas d'abord une vocation "servicielle" qui se traduit, au quotidien, par tout un portefeuille de services ? En ce sens, le bâti n'apparaît ici que comme un élément de ce que l'on nomme en marketing des services le "support physique", tout un ensemble de biens et d'équipements qui rendent possible l'expérience de vie des habitants.

On touche alors à des préoccupations qui relèvent d'une meilleure compréhension (et écoute) des besoins des habitants. Les offices, selon cette logique, doivent avoir le souci de services novateurs et de comportements d'accueil plus qualitatifs. Ils doivent également porter davantage leur attention au "cycle de vie des habitants", à leur parcours, à leur expérience globale de l'office, depuis la prise de renseignement jusqu'à leur départ du logement, en passant par toutes les étapes qui structurent leur relation avec le bailleur.

## Transformer pour mieux servir et penser le service pour transformer

Le service est tout à la fois une finalité et un moyen. Une finalité parce qu'il s'agit bien concrètement de mieux servir, au quotidien et dans la durée, les publics que l'on sert. Un moyen, parce qu'il est un levier extraordinaire pour faire bouger les perceptions, les attitudes et donc les pratiques. Pour faire évoluer les offres aussi, en pratiquant le design de services et plus globalement le management de l'innovation par le service.

Dans ce contexte, les offices peuvent, et certains y œuvrent déjà, s'emparer des concepts et des méthodes qui structurent la "vie du service" : management et marketing des services, design de services, symétrie des attentions, etc. Ce sont ces éléments qui ont été partagés tout au long de ce cycle de travail, afin d'aider à leur acculturation, en conviant tour à tour des experts et des témoins du monde du logement social.

## Quatre leviers majeurs pour transformer

Pour finir, rappelons ce qui a été présenté dans le cadre de ce groupe de travail : quatre leviers fondamentaux composent un système "serviciel" et ils peuvent être simultanément mobilisés pour construire le changement. Il s'agit du support physique (les lieux de services, l'ensemble des technologies qui participent de la délivrance des services...), des comportements (managériaux et de relation client), de la participation (ou coproduction) des clients (qui sont aussi des contributeurs importants pour que les services dont ils bénéficient puissent exister), et, enfin, le contenu-même des offres de service, des prestations qui sont délivrées.

On peut les désigner autrement, on peut les rassembler ou les distinguer d'une autre façon, mais on en revient toujours et encore à ces intangibles qui structurent tous les services et qui constituent une grille de lecture tout à la fois conceptuelle et pratique, chaque levier interagissant avec les autres pour composer ce qu'il est aujourd'hui convenu d'appeler... une "expérience".

## Des visions stratégiques d'OPH

Le développement des services interroge sur la vocation des organismes, sur leurs missions. Au-delà des nombreuses initiatives et services proposés par un bailleur social, il est important de s'interroger d'abord sur le "sens donné" à sa politique d'offre de services et ses finalités.

On a parlé ainsi dans le groupe de travail du « *pourquoi* » de cette politique de services avant de parler du « *comment* » et des domaines d'intervention.

### TARN HABITAT

- **Pourquoi innover dans les services** : aujourd'hui et surtout dans l'avenir, l'attractivité et la fidélisation des locataires/clients passe par offrir davantage qu'un toit, des murs et un cadre de vie. La valeur ajoutée du logement social combinée à son combat pour améliorer son image nécessite d'avoir **une offre qui dépasse l'habitat et qui soit connectée aux besoins très divers des populations** : approche globale du maintien à domicile pour les personnes âgées et aidants, outils de relations numériques pour affirmer notre "expérience client" dans le monde digital, améliorer le pouvoir d'achat pour améliorer la solvabilisation des loyers, construire chez le demandeur/locataire (surtout en secteur détendu) un sentiment de distinction positive (« *je suis chez Tarn Habitat* »).
- **Finalités** : être connecté aux besoins des clients et leur permettre l'accès à des services qui ne sont jamais proposés par un bailleur privé. La finalité stratégique est d'être une "solution" et non pas un "problème", qu'on ait envie de venir et de rester pour l'ensemble des réponses que permet l'organisme (en gestion directe et surtout en partenariat) sans alourdir la quittance, pour des populations souvent exclues de "l'excellence".
- **Axes-clefs** : concevoir l'offre de service comme :
  - **Évolutive** : s'adapter rapidement et être agile dans la production de l'offre, expérimenter, développer si ça marche, abandonner sans dégât si on s'est trompé ;
  - **Partenariale** : faire faire par les réseaux des associations, par des méthodes alternatives, des initiatives "sociaux-citoyennes" qui sont souvent mieux à l'écoute que nous des besoins, inventeurs de solutions peu coûteuses et réversibles. Notre soutien à la fabrication d'une offre et notre capacité à faire accéder à un véritable marché accélèrent la mise en œuvre de l'offre, sa proposition aux locataires, son adaptation éventuelle, sa pérennisation et contribuent à donner du sens à leurs actions, à la création d'emplois, à leurs motivations, leur créativité ;
  - **Éthique** : il ne s'agit pas de favoriser l'émergence de n'importe quel type de service mais de concilier pouvoir d'achat et enjeux de société comme l'accès au droit, aux soins, aux sports, à la culture, à la "qualité, à l'excellence" en général.

### OPAC38

L'Opac38 a engagé une démarche stratégique en 4 axes : les territoires, la performance économique, la qualité de services et la diversification et enfin l'innovation.

Sur **les services et la diversification**, l'organisme doit répondre à la double attente d'une plus grande transparence des mécanismes d'attribution et d'une amélioration de la qualité de services. Le service, qui désigne à la fois une prestation immatérielle et une relation, ne peut s'entendre qu'au bénéfice d'un "client". Les différents publics ont des besoins spécifiques qui appellent des services différenciés. La définition des services s'appuie majoritairement sur le système d'écoute et d'observation des pratiques et usages. Bâtir des services sur la base des expériences clients et construire une offre de services autour du parcours client sont de nouvelles approches génératrices de satisfaction.

La stratégie définie en matière de qualité de services vise un triple objectif de diversification, de différenciation et de recherche de l'excellence opérationnelle. La limite de la diversification est le

respect de la compétence habitat. Les nouveaux services sont idéalement une anticipation ou, à défaut, une réponse aux nouveaux besoins des publics. Ils sont complémentaires aux services de base et adaptés aux besoins liés au contexte économique et social, aux problématiques spécifiques : isolement, vieillissement, jeunesse, difficulté d'accès au logement, au contexte patrimonial caractérisé par une diversification des produits.

La délivrance d'un service n'induit pas nécessairement une notion marchande. Se pose toutefois légitimement la question du modèle économique de la fourniture du service.

Enfin parler de qualité de service induit nécessairement cinq notions : la transparence, l'engagement, la réassurance, l'évaluation et la satisfaction.

**Sur l'innovation**, l'organisme considère qu'elle est créatrice de valeur, et génère un progrès dont les bénéficiaires peuvent être les clients de l'Opac38, ses partenaires, ses salariés, voire l'environnement ou la société. C'est avant tout un état d'esprit, une posture de l'entreprise, une culture professionnelle. L'organisme se fixe pour seule limite à l'innovation son lien indispensable avec la mission sociale de l'entreprise et plus particulièrement avec l'habitat, et la production d'un bénéfice suffisant, partagé et attesté.

Les enjeux de l'innovation sont multiples :

- améliorer la qualité de services, développer de nouveaux services voire faire évoluer les modalités de délivrance des services grâce au numérique notamment, faire évoluer le rapport à l'acte d'habiter des clients (logement connecté...), permettre le maintien à domicile,
- maîtriser les charges de locataires en favorisant l'émergence de nouveaux équipements (radiateurs connectés...) ou la mise à disposition d'outils d'aide à la maîtrise des charges (jeux interactifs...) ou d'accès à l'information permettant d'interagir,
- créer de la motivation en interne et améliorer l'attractivité de l'entreprise, les conditions de travail des salariés, leur bien-être, leur efficacité...

## OMh DU GRAND NANCY

Les raisons d'innover dans les services sont issues :

- De **la démarche qualité** qui s'inscrit dans le projet d'entreprise et s'appuie sur une organisation professionnelle certifiée Qualibail, ISO et Quali'HLM. Notre défi est de nous assurer qu'au quotidien cette exigence de qualité soit partagée avec les locataires. C'est pourquoi les décisions sont prises au plus près de nos clients, co-construites avec le personnel de proximité en fonction des problématiques locales. Le choix de nouveaux services se fait selon les orientations du Conseil d'Administration et en lien avec la Métropole du Grand Nancy, notre collectivité de rattachement.
- De **la rénovation urbaine**. Le patrimoine est situé majoritairement (58 %) en QPV et a bénéficié à ce titre du PNRU pour deux de ses quartiers.

Afin de donner toute son ampleur à la rénovation urbaine, il était nécessaire de bien connaître l'environnement institutionnel et associatif dans ces quartiers, d'être attentif à son écoute.

Ainsi, de nombreuses collaborations se sont instaurées débouchant sur des soutiens et des conventions, l'office ne se substituant pas aux pouvoirs publics mais prolongeant leurs actions.

L'OMh a créé, il y a une quinzaine d'années, le Centre d'Affaire du Haut Nancy (deux entrées d'un immeuble sont louées à des entreprises et à des associations). Des locaux en RDC de bâtiments abritent des services au public tels que la médiathèque, la maison de l'emploi, les restos du cœur, Francas, Amitiés tsiganes, une cuisine pédagogique, des cabinets paramédicaux, un foyer des anciens, un billard club...

Fin 2016, une bourse jeune entrepreneur a été mise en place (gratuité du loyer durant 1 an) et location gratuite accordée à certaines associations en contrepartie d'un service aux locataires : une action théâtre par an pour les locataires avec une compagnie théâtrale, une action d'amélioration du lien social par an en s'appuyant sur notre projet d'agro-écologie urbaine.

Un maillage de proximité important existe : sur le Plateau de Haye, 7 agents d'entretien, 14 gardiens encadrés par 4 responsables de site et 1 responsable de secteur assurent un lien quotidien avec les locataires, sans compter le personnel de la régie.

Sur ce quartier NPNRU, l'office prend en charge la gestion de la cuisine du Plateau, véritable halle municipale, la Tour des énergies qui abrite la Maison des projets, l'association des jardiniers ainsi qu'une ruche urbaine (l'organisme pilote la mise en place de l'association porteuse et finance les ruches).

Enfin, en complément avec la collectivité, le bailleur subventionne des clubs sportifs mais aussi une radio associative locale - RCN - en contrepartie d'une émission mensuelle dédiée (le Forum de l'OMh). Il s'agit là d'actions récentes, dont la rénovation urbaine a mis en lumière l'intérêt et ravivé la nécessité.

### OPAC SAÔNE & LOIRE

Piloter la transformation d'un office en territoire détendu, où la population dispose d'un vaste choix de logements publics et privés pour se loger, est incontournable. Cette situation, conséquence d'une faible régulation du marché du logement conjuguée à une démographie stable et un vieillissement en croissance, entraîne une mise en concurrence commerciale forte entre secteurs privés et publics.

Les modèles économiques standards des bailleurs sociaux en sont modifiés, ce qui les oblige à changer de regard, et leur impose d'inventer leurs métiers de demain en intégrant des champs de compétences hors du cadre classique. C'est bien de l'élargissement du périmètre de compétences dont il s'agit aujourd'hui.

Concrètement, l'Opac Saône & Loire s'est mobilisé pour **répondre aux besoins des territoires en diversifiant ses activités**, en créant une offre de substitution lorsque l'offre locale était insuffisante ou inexistante afin de répondre aux besoins des populations. C'est par exemple en matière de politique commerciale qu'il a fallu investir en créant un outil réactif d'attribution de logement en 72h avec une Commission d'Attribution Dématérialisée, mais aussi la mise en œuvre d'un centre de relation client et le recrutement de commerciaux de terrain. C'est également le choix de créer une offre complète de réponses adaptées au vieillissement depuis le logement standard avec une politique de maintien à domicile, en passant par des offres de logements groupés de type béguinage, de constructions de Résidence Services Seniors, mais aussi la reprise en gestion directe de résidences autonomie pour personnes âgées et d'établissements pour personnes en situation de handicap.

L'ensemble de ces transformations génèrent des mutations organisationnelles internes à l'office mais impactent aussi le tissu économique des territoires.



## Deux regards extérieurs de la transformation

### 1. LA MAIF : UNE TRANSFORMATION MANAGÉRIALE AU SERVICE DE LA RELATION CLIENT ET DE L'INNOVATION

La MAIF, mutuelle d'assurances, est inscrite dans une orientation client depuis longtemps. Elle considère cette vision comme un marqueur et fait de cette excellence relationnelle un actif immatériel de la société.

Dans un contexte de marché très concurrentiel, la société doit faire face à plusieurs chocs simultanés : une forte diminution en perspective de la matière assurable avec notamment la voiture autonome, la transformation du métier d'assureur (passage de la propriété à l'usage ; passage au B to B, l'assurance étant distribuée par exemple par des constructeurs automobiles ; révolution de la data avec un recueil qui sera d'une nature très différente d'un historique de sinistres, etc.) ou encore l'irruption de nouveaux entrants.

C'est dans ce contexte que son plan stratégique 2015-2019 a été élaboré. Il est dénommé "l'audace de la confiance", l'audace étant de faire autre chose que ce qui était fait jusqu'à présent et la confiance s'incarnant dans celle que l'on place dans les équipes, les managers et les sociétaires.

Pour Jean-Marc Willmann, directeur général-adjoint, il s'agit bien d'arriver « à faire pivoter l'entreprise compte tenu d'une perte possible de 50 % du CA, et de faire le métier d'assureur autrement pour en assurer la pérennité. C'est aussi d'être un assureur différent des autres »

#### Le plan stratégique est ainsi centré sur 4 cadrans :

- être à l'avant-garde dans les métiers (par exemple NESTOR, service d'agrégateur bancaire),
- devenir plus agile et innovant,
- avoir une relation sociétaire privilégiée,
- accordons notre confiance (en lien avec le système de management).

Le système de management de l'entreprise est devenu le sujet central pour réinventer la relation sociétaire, pour être plus innovant et plus agile, et pour changer complètement les méthodes de travail.

Dès 2013, sont lancées de premières expérimentations avec par exemple côté collaborateurs, des travaux sur l'amélioration de la qualité de vie au travail. L'entreprise est partie d'un pré-supposé : les salariés en face d'un client n'ont qu'une envie, bien faire leur travail. S'ils n'y parviennent pas toujours aujourd'hui, c'est que l'organisation de l'entreprise, le système de management les empêche de bien faire leur travail. Dans ce cadre, la MAIF a mis en place une démarche qui avait vocation de test, pour libérer la parole, la capacité des acteurs, qu'ils soient gestionnaires ou managers, à s'emparer de tout ce qui les empêchait de bien faire leur travail au quotidien et transformer leur mode de fonctionnement.

En 2015, le nouveau système de management a abouti à un "Management par la confiance".

La confiance vis-à-vis des sociétaires est le marqueur culturel de la MAIF et un des leviers de performance économique de la société. Cette relation de confiance irrigue la relation entre les sociétaires et les salariés et aussi entre les salariés et les managers dans le domaine de la symétrie des attentions : « Pour avoir la confiance avec les sociétaires, il faut avoir la confiance à l'intérieur de l'entreprise ».

Autre aspect du nouveau système : un engagement très fort des salariés auprès des sociétaires, avec une formule simple pour le résumer - « je m'en occupe ». Il implique un changement de posture individuelle et collective, des marges de manœuvre pour les collaborateurs, un travail collectif pour garantir le résultat, responsabilité et initiative – et, partant, un réel droit à l'erreur.

Mais ce plan stratégique s'appuie aussi sur l'innovation et l'économie collaborative : acculturation des collaborateurs au digital dans le cadre d'une université d'entreprise, développement des

communautés, impulsion par la direction générale de projets innovants, création d'un fond d'investissement "MAIF Avenir" pour investir dans les nouveaux services émergents, création de Lab's, mise en place de démarches agiles et de co-construction avec les sociétaires, "Happy Mobility" (détachement de salariés pendant 6 mois dans une start-up), etc.

Au final, la mise en œuvre de ce plan stratégique a néanmoins rencontré des difficultés notamment dans le foisonnement des projets, des managers se sentant déstabilisés ou isolés, et dans la capacité à généraliser les expérimentations.

## 2. L'INNOVATION PAR LES SERVICES D'UN HÔPITAL : LE CAS DU CHRU DE BREST

A partir d'un constat critique, avec notamment des services au patient peu pensés, les dirigeants de l'hôpital ont souhaité "oser un hôpital innovant" en repensant complètement l'urbanisme hospitalier, en transformant l'architecture intérieure et en développant une "politique de services".

Ainsi, l'architecture intérieure a été pensée à partir du ressenti des patients et travaillée pour créer un sentiment d'accueil et d'humanité, et en osant des lieux innovants en décalage avec les locaux hospitaliers. L'image du service s'incarne dans des espaces où les professionnels vont se sentir bien et auront des attitudes adaptées. Tous les espaces d'attente ont ainsi été jugés stratégiques et retravaillés avec l'équipe médicale et soignante.

Mais l'innovation par le service est aussi le fruit d'une méthode participative, d'une qualification des besoins fonctionnels et des émotions des patients et de la compréhension du "parcours patients" et des "moments de vérité" qui le jalonnent. Ces éléments de langage sont assez inhabituels dans le contexte hospitalier.

Le CHRU a structuré cette politique de services avec :

- **des services de bases** : par exemple proposer des couvertures pour se réchauffer, mise à disposition d'une fontaine à eau, présence d'un personnel d'accueil pour répondre aux demandes. « *Il ne sert à rien de mettre le WiFi si le patient a froid !* »
- **des services clefs** : remise d'une brochure « *être là pour vous* » qui explique le déroulement de la prise en charge à l'hôpital, généralisation du wifi à l'ensemble de l'institution, etc.
- **des services plus** : installation d'une borne de recharge de mobiles, bornes de recueil de la satisfaction.

Pour Christèle Collec, directrice adjointe, « *l'innovation par le service est une stratégie des petits pas, avec pour chaque projet structurant une ambition collective qui se construit avec l'équipe concernée. L'adhésion des personnels se fait progressivement au fil des projets, d'une entité à l'autre, au regard des succès engrangés par le projet précédent car c'est cela qui donne envie.* »

Quel est le management pour ce type de stratégie ? Il s'appuie sur une culture participative, l'adhésion des professionnels et en particulier des médecins, la valorisation de tous les métiers. Il y a une nécessaire adhésion par le sens : la santé est la culture de service par excellence.

Les premiers résultats sont positifs avec une attractivité retrouvée de l'hôpital et un retour des patients qui expriment leur satisfaction.

D'autres projets innovants sont à l'étude avec notamment un système d'identification du parcours (temps d'attente restant avant la prise en charge), un fonds de dotation pour la recherche médicale et le financement de projets ainsi que la création d'un tout nouveau Centre de Médecine Ambulatoire.

## LE REGARD DU GROUPE DE TRAVAIL

- **Conforter le modèle social** des offices passe par une offre de services et une innovation en continu pour répondre au mieux aux (nouvelles) attentes des habitants et de ses parties prenantes, en particulier les collectivités locales. Cette réponse est perçue comme vitale pour le logement social et pour les offices en particulier, dans un contexte de remise en cause du modèle économique, d'un questionnement de plus en plus fort sur leur "efficacité", dans un environnement de plus en plus instable. Le service doit être vu comme un marqueur, un élément différenciant avec le secteur privé mais aussi entre acteurs HLM. Il apparaît aussi que le développement des services peut contribuer à former une identité positive vis-à-vis des locataires et participer au système de valeurs et aux démarches RSE initiés par les offices.
- **Les objectifs et les motivations diffèrent nécessairement entre organismes** en fonction des contextes territoriaux et des enjeux : amélioration du pouvoir d'achat des locataires, lutte contre la vacance, différenciation dans un marché concurrentiel et capacité à capter de nouveaux clients, recherche d'une meilleure solvabilisation des loyers, etc., même si les choix ne sont pas incompatibles entre eux.
- L'innovation dans les services mobilise au sein des offices des moyens tant humains, organisationnels que technologiques. Si l'impulsion (et la vision stratégique) dépendent toujours d'un portage fort de la direction générale, **l'implication conjointe des équipes et des locataires est au centre de la réussite des projets** : renforcement de la place des locataires dans la production de services et maintien de la dynamique dans la durée, attention particulière donnée aux collaborateurs qui constitue un des enjeux clés de cette transformation, management en mode "agile" basé sur l'autonomie, la confiance, et la force de propositions, etc.
- Il faut accepter le caractère éphémère de certaines initiatives, parfois leur relatif échec, et aussi le caractère non transposable de certaines d'entre elles entre les résidences de l'organisme.
- Les locataires expriment des demandes de plus en plus fortes d'amélioration du service avec par conséquent un métier de bailleur qui évolue fortement. Mais compte tenu des contraintes juridiques et des aspects économiques et financiers, **le modèle de financement de ces (nouveaux) services doit évoluer**. Cette question du financement est centrale et a fait l'objet de travaux qui ont débouché notamment sur des propositions de modifications juridiques par la Fédération. La mise en place de nouveaux services avec de nouveaux accords collectifs est une des solutions pour y répondre, à condition bien évidemment que le service proposé et les conditions financières soient très intéressants pour les locataires.

### III. QUAND LES BESOINS DES HABITANTS STRUCTURENT LEURS ATTENTES

---

Lorsque l'on parle de "nouvelles attentes", comme nous l'avons fait au sein du groupe de travail, il est essentiel de partager une grille de lecture de ce que sont les besoins des habitants. Les pages suivantes proposent ainsi une typologie de ces besoins à travers sept principales attentes qui constituent le socle d'une réponse appropriée en termes de services.

Universels, ces besoins sont certes challengés par l'émergence du digital mais ils n'en demeurent pas moins intangibles : aujourd'hui comme hier, ils structurent les attentes des habitants vis-à-vis de leurs bailleurs.

#### Un besoin de liens

Les habitants expriment un besoin de lien et de sociabilité, lequel peut être facilité par les outils digitaux, notamment pour les générations connectées.

Dans le cadre du cycle de travail, nous avons mentionné le cas des webcams mises en place à l'hôpital Nord-Ouest dans le service de maternité, dans la mesure où elles permettent aux papas qui sont à distance de rester en contact visuel avec la maman et le bébé. Ce digital "créateur de liens" peut évidemment avoir un sens fort dans le contexte du logement social.

Dans un registre moins émotionnel et plus fonctionnel, a été commenté également le lancement du réseau social des sociétaires de la MAIF, le "MAIF Social club", qui offre une plateforme sécurisée facilitant les échanges et les logiques collaboratives (prêt de voitures, de logements...) entre sociétaires<sup>3</sup>.

Dans un autre domaine d'activité, a été évoqué le cas des "Stages Auto Malins" créés par l'enseigne NORAUTO<sup>4</sup>. Il s'agit de séances de formation gratuites de l'ordre de 1h30 qui permettent au client de s'initier à différentes actions d'entretien de son véhicule. Cela visait à illustrer l'importance des **liens** qui se créent alors entre les clients (comme entre ces derniers et les collaborateurs), mais aussi la force des logiques **pédagogiques** qui sont de plus en plus manifestes dans les métiers de services.

Ces différents exemples témoignent d'une réelle dynamique répondant à un besoin de liens et de coopération manifeste.

#### Une quête de (ré)assurance, un besoin de confiance et de transparence

Le besoin de sécurité et d'assurance n'a jamais été aussi fort. Or c'est là un sujet sur lequel clients et entreprises adoptent souvent des visions différentes. Pour la SNCF par exemple, sécurité rime avec absence d'accidents, la réassurance se construisant sur ce principe. Pour le client en revanche, cette sécurité allant de soi, la question ne se pose même pas : c'est le service élémentaire ! Ce qui l'intéresse, c'est d'être en mesure de trouver son train, de partir à l'heure, de trouver sa place à bord et une place pour ses bagages. Dans ce contexte, une application comme "TGV PRO" facilite la réponse à ce besoin : elle permet de changer facilement sa réservation et elle automatise la réassurance via des messages (« *Votre train partira de la voie B...* »).

Certaines entreprises tiennent déjà compte de ce besoin, par exemple en envoyant des confirmations de rendez-vous par SMS – les banques le font ainsi de plus en plus. Les e-commerçants agissent de même lorsqu'ils nous informent des différentes étapes de livraison.

Ce besoin de transparence et de réassurance prend des formes particulières pour les bailleurs, lorsqu'il s'agit par exemple de rendre plus lisible le processus d'attribution des logements, souvent jugé opaque par les demandeurs, ou lorsqu'il s'agit d'informer les locataires sur les démarches en cours – travaux, réparations, etc.

---

<sup>3</sup> Cf. le lien vers la vidéo disponible sur YouTube : <https://www.youtube.com/watch?v=eRjtM544vIQ>.

<sup>4</sup> Cf. la vidéo : <https://www.youtube.com/watch?v=1uZ39Jk0cil>.

## Logiques de coproduction et d'affranchissement : rendre les habitants acteurs

Dans les services, les clients sont de plus en plus coproducteurs de la prestation. Ils recherchent des offres qui les valorisent, où ils sont réellement parties prenantes. Ils ne veulent plus être uniquement des consommateurs. Le développement de l'économie collaborative semble attester ce phénomène. Au-delà, on constate que certains clients sont maintenant prêts à consacrer beaucoup de temps à leurs marques fétiches, et ce gratuitement. Les "fablabs" (lieux ouverts au public où il est mis à disposition des outils pilotés par ordinateur, pour la conception et la réalisation d'objets), quant à eux, témoignent de l'émergence de nouvelles formes de coproduction, centrées notamment sur la collaboration avec des clients<sup>5</sup>.

Cette dynamique renvoie à la mise en place de plateformes qui facilitent par exemple les échanges et le troc, soit la collaboration de manière générale entre particuliers ou entre professionnels, en s'affranchissant du recours aux prestataires classiques et en s'éloignant des logiques de possession (pour favoriser des logiques d'usage).

Pour un bailleur, une manière de répondre à ce besoin peut être illustrée par l'initiative présentée précédemment de l'OPH du Jura, où, dans le cadre du partenariat avec l'enseigne Bricomarché et grâce à des ateliers thématiques, les locataires peuvent réaliser eux-mêmes des travaux dans leur logement.

## Un besoin de reconnaissance, vivre des expériences valorisantes

Le besoin de reconnaissance n'a sans doute jamais été aussi fort. En atteste le fait que les codes du luxe ont largement investi le monde des services, y compris dans des secteurs où l'on n'attendait pas une telle évolution (téléphonie avec Apple, consommation de café avec Nespresso, etc.). La multiplication des blogs montre quant à elle l'existence d'une expression de soi généralisée.

Ce besoin s'exprime aujourd'hui dans des services publics marchands comme le cas des parcs de stationnement construits et exploités à Lyon par Lyon Parc Auto. Remarquables œuvres architecturales, ces parcs proposent une expérience esthétique inédite dans ce type d'ouvrages. Mais l'exemple de PARIS AEROPORTS, qui a mis en place depuis plusieurs années un accompagnement des enfants au moment des grands départs en vacances (impliquant la formation de 800 agents de sécurité et la distribution de flyers permettant aux enfants de comprendre l'étape du "Poste d'Inspection Filtrage"), traduit dans ce même domaine de la mobilité et du transport une orientation vers des expériences moins négatives, plus valorisantes.

Les locataires ont aujourd'hui la même exigence vis-à-vis de leur bailleur : ne plus être traités comme des habitants de "seconde zone", être sollicités et vivre, globalement, des expériences plus positives, à toutes les étapes de leur parcours de vie avec le bailleur. Ils sont familiers, en tant que consommateurs, des codes du luxe qui deviennent omniprésents et ils veulent pouvoir vivre cela en tant qu'habitant.

## Des parcours clients plus fluides

Ce niveau plus basique renvoie à un besoin de simplicité et d'efficacité : le digital impose ici des codes d'une apparente (mais seulement apparente) fluidité : quand il suffit de quelques clics pour obtenir satisfaction via une application mobile, les locataires comprennent de moins en moins les complexités de l'univers du bailleur. A toutes les étapes de leur parcours de vie, ils valorisent des processus simples et réactifs, conçus pour eux et non imposés pour des motifs qui renvoient aux contraintes du bailleur.

C'est dans ce domaine notamment que les apports du design de services sont particulièrement pertinents, afin de rechercher des modalités de réponse plus fluides. Ces méthodes sont évoquées plus loin.

De nombreux bailleurs ont entrepris de travailler leurs "parcours clients" en identifiant les "moments de vie" particulièrement importants pour le locataire. Ces étapes clés doivent ainsi pouvoir faire l'objet d'une attention plus forte et plus manifeste de la part des équipes qu'elles soient en proximité ou à distance.

<sup>5</sup> C'est par exemple le cas du « lab » de Decathlon, « ALIVE ».

## Notre rapport au temps et à l'espace

Chacun cherche à gagner du temps, ce que certaines enseignes ont bien compris en intégrant cela dans leurs promesses client : "vos lunettes en une heure", "carte grise minute", "fast food", etc. Cette question du temps a trait aussi à l'information : cette problématique concerne particulièrement le secteur de la mobilité puisque les clients demandent à minima à être informés sur les éventuels retards et, le cas échéant, sur les solutions alternatives. Si cette information n'est pas communiquée, le voyageur peut avoir l'impression de ne plus être traité comme un sujet, de ne plus être respecté, considéré. Donner de l'information sur le temps constitue ainsi une marque d'attention, de reconnaissance.

Dans ce contexte, le digital permet d'aider à mieux gérer le temps passé dans les services (à mieux le vivre aussi) et de respecter "l'agenda du client" : il permet, par exemple, de prévenir rapidement un client lorsque la commande qu'il doit venir retirer n'est pas arrivée, de gérer plus efficacement la prise de rendez-vous et de lui éviter ainsi un temps d'attente inutile et mal vécu, etc.

Notre rapport à l'espace se manifeste quant à lui dans notre besoin d'appropriation : lorsque je m'installe à "ma" place dans un train, je vais positionner mes affaires personnelles de façon à bien marquer mon territoire. C'est un élément de réassurance fort dans un contexte d'usage où je dois pouvoir prendre mes repères.

Pour un bailleur, le temps et l'espace sont des dimensions clés dans un univers du bâti qui est aussi celui d'un temps long - construction, rénovation, etc. La "bonne gestion" du temps est essentielle pour des publics qui, parfois, peuvent souffrir d'un sentiment de mépris - du fait d'une piètre considération pour "leur" temps (délais nécessaires pour l'obtention d'un logement ou pour la réparation d'un ascenseur, temps d'attente au téléphone ou en agence, etc.).



## Deux regards extérieurs autour des nouvelles méthodes en entreprises

Si la typologie proposée ci-dessus permet de considérer un socle universel de besoins, il n'en demeure pas moins nécessaire de chercher à collecter les attentes des habitants et/ou de valider par une forme de collecte leur possible réception d'une offre nouvelle de services.

A cette fin, il existe aujourd'hui des méthodes émergentes comme la sociologie des usages ou le design de services : en mobilisant des compétences nouvelles comme l'ergonomie, ce dernier favorise ainsi une intelligence nouvelle des environnements de service et de la manière dont les utilisateurs se les représentent.

A travers le témoignage de la société de téléservices DOMPLUS et du cabinet AKTAN, il est possible de se représenter le potentiel usage de ces approches pour apprendre à mieux connaître les besoins actuels ou en émergence des clients des offices.

### 1. L'ÉCLAIRAGE DE LA SOCIÉTÉ DOMPLUS

DOMPLUS est une plate-forme mutualisée d'intermédiation à destination des salariés et dirigeants d'entreprises ainsi que des adhérents de grands donneurs d'ordre de la protection sociale (AG2R La Mondiale, Pro BTP...). Elle est au service des personnes pour les accompagner dans leurs moments de vie, notamment les plus sensibles - départ à la retraite, perte d'un proche, perte d'autonomie, etc.

Ce rôle privilégié d'intermédiation quotidienne et de la nécessaire prise en compte des besoins des personnes nous a été présentée par Arnaud Vallin, directeur des usages sociaux-marketing social, en se focalisant sur 3 thématiques de vie : les aidants des personnes en perte d'autonomie, le "chez soi" (comprendre les risques et enjeux du maintien à domicile) et enfin la précarité énergétique des personnes confrontées à des difficultés plus larges.

Fondées sur les données (DATA de la personne) recueillies par la société, ces études destinées à être largement diffusées rendent possible **une meilleure compréhension des situations de vie et donc des solutions à leur apporter**. Par exemple, il apparaît essentiel de travailler sur le changement des représentations des personnes en situation de précarité énergétique, favorisant ainsi une meilleure connaissance des freins et des objections à l'adoption de nouveaux comportements. En ce qui concerne les aidants, souvent délaissés par les dispositifs de soutien aux personnes dépendantes, il est ainsi devenu évident qu'ils devaient faire l'objet d'une attention particulière du fait des difficultés qu'ils rencontrent – compréhension des mécanismes d'aide, solitude, culpabilité, etc.

Enfin, pour ce qui concerne le sujet du “chez soi”, il s'agit de mieux prendre en compte les mécanismes identitaires attachés au logement pour les personnes âgées qui vivent seules à leur domicile – et pour lesquelles le logement occupé ne renvoie pas qu'à des “mètres carrés” mais à un registre émotionnel et identitaire dont il faut tenir compte.

On le voit, c'est grâce à la DATA assurant une meilleure appréhension des besoins des personnes fragiles qu'il devient possible d'adapter les dispositifs d'accompagnement et de suggérer des innovations aux organismes de la protection sociale. En leur apportant cette nouvelle forme d'intelligence, une société comme DOMPLUS entend se positionner en amont des réflexions et prendre la parole sur de grands sujets de société.

## 2. DES MÉTHODES DE L'ERGONOMIE POUR OBSERVER LES USAGES

AKTAN est une société dédiée à l'innovation de service qui accompagne les entreprises et les territoires dans leurs transformations.

Pour Bastien Sennegon, co-fondateur et associé de la société AKTAN « *l'intérêt majeur du Design de services c'est de prototyper et d'interagir avec des utilisateurs au plus tôt afin de réduire les risques de conception. Si l'utilisateur ne perçoit aucune valeur, ou s'il entrevoit des difficultés dans l'usage du service au quotidien, nous devons imaginer de nouvelles solutions, un parcours utilisateur différent, des canaux de communication adaptés* ».

**C'est une démarche qui est particulièrement centrée sur les perceptions et l'activité réelle des utilisateurs** – ils sont étroitement associés, en amont, pour capter leurs usages et représentations, le plus souvent in situ, puis tout au long du processus de co-conception pour réagir et itérer avec l'équipe projet.

Mais il s'agit aussi de veiller à rendre tangibles les services existants et/ou les nouveaux services via des prototypes tels les story-boards qui aident à se représenter, en situation d'usage, les nouveaux services ou services remodelés.

L'ensemble des parties prenantes issues de l'écosystème du service sont étroitement associées et ce de manière souvent ludique, via notamment des ateliers de co design qui, sur le fond et la forme, veillent à susciter l'engouement et la créativité.

### Un exemple d'application à la SNCF (TRANSILIE) :

La société a souhaité déployer une démarche complète de design de services visant à accroître la satisfaction des usagers (et à baisser le taux d'absentéisme), en redonnant de la fierté aux agents autour d'un projet intitulé “nouvel espace de relation client en gare”. En amont, ce sont 32 jours d'exploration sur le terrain pour comprendre le quotidien des agents et des voyageurs. Cette matière a permis l'élaboration des Personae, qui sont des “profils utilisateurs” basés sur les usages - et non sur des segments marketing. Au final, 6 profils Agents et 12 profils Voyageurs ont été co-construits grâce à ces observations ethnographiques et entretiens individuels. Au global, 180 personnes ont été associées à la démarche de co-construction.

Le test grandeur nature s'est quant à lui opéré sur les 4 gares franciliennes retenues, en lien avec de "vrais" agents et de "vrais" voyageurs, pour affiner sur le terrain les composantes du service. Cette phase précède la généralisation à l'ensemble des gares qui est aujourd'hui en cours.

#### Les 9 étapes-clés du design de services :

1. Brief et atelier de cadrage du projet ;
2. Exploration : observations et entretiens in situ avec des utilisateurs ;
3. Caractérisation des personae, définition des usages clés + contraintes / insights du service ;
4. Pré-prototypage et production des artefacts d'atelier ;
5. Atelier de co-conception avec les parties prenantes (dont utilisateurs) : prototypage à partir des données d'exploration ;
6. Mise en forme des parcours utilisateurs (story-board...) et autres points de contacts du service (interface, bornes, guichets, factures...);
7. Tests individuels avec les utilisateurs correspondant aux *personae* ;
8. Boucles de conception itératives ;
9. Rapport, atelier de restitution et planification stratégique du déploiement.

#### LE REGARD DU GROUPE DE TRAVAIL

- La présentation de DOMPLUS a montré qu'il y a un **réel enjeu d'amélioration du diagnostic pour bien appréhender les besoins des locataires**. La notion de lien, la qualité de l'écoute, la prise en compte de la personne, l'échange de données permettent le partage de la connaissance et un bon diagnostic des besoins. Pour les offices cela interroge sur :
  - La pertinence du dispositif d'écoute (réseaux sociaux, centres d'appels, agences de proximité, etc.) et le mode de collecte des besoins et des données utilisateurs qui prend toute son importance,
  - Le besoin d'ingénierie, les compétences des équipes à développer/acquérir pour mieux appréhender les besoins,
  - La mesure pour mieux analyser les besoins. On a tendance à répondre de façon trop quantitative (avec tel ou tel indicateur) et pas assez qualitative.
- Les outils classiques tels que les enquêtes de satisfaction restent limités pour améliorer le service. En ce sens, **le design des services apparaît comme une méthode intéressante** pour le logement social avec cette notion de co-construction avec les locataires et les services internes. Il réinterroge sur le mode d'appropriation des usages, sur les lieux d'accueil, sur l'impact du numérique etc.  
Cependant, on ne doit pas oublier l'apport d'une démarche marketing pour adapter l'offre de services en lien avec une segmentation de la clientèle.

## IV. DES OFFICES EN TRANSFORMATION

Innover dans les services, c'est introduire un changement. Des démarches globales menées par les offices sont présentées ci-dessous. Les engagements en matière de culture de service, de transformation organisationnelle et managériale sont importants, même si les sensibilités, les besoins des territoires peuvent différer. C'est cette richesse que nous présentons.

### L'engagement de Haute-Savoie HABITAT dans le domaine de l'économie sociale et solidaire : une démarche autour de l'organisation du service

Pour Haute-Savoie HABITAT, la finalité est de porter **les valeurs liées à l'Economie Sociale et Solidaire**. Cela signifie, pour ses locataires, l'amélioration de leur position économique, non seulement liée au logement mais aussi à leur vie quotidienne.

Pour l'office, cette vision se traduit sur trois axes d'intervention :

- > les services aux locataires, c'est-à-dire l'innovation dans les services de l'organisme vers ses locataires,
- > les services entre locataires, par le développement d'une dynamique solidaire,
- > la valorisation des services des locataires vers Haute-Savoie HABITAT.

Tout ce qui est mis en place doit se traduire économiquement (un exemple : les locataires font eux-mêmes le ménage dans les parties communes). Mais ce dispositif est plus compliqué si on vise à faire travailler et rémunérer des locataires pour certaines prestations compte tenu du droit du travail actuel.

Mais toutes ces actions s'inscrivent-elles bien dans le rôle d'un OPH ? Le directeur général en est persuadé et l'organisme avancera encore dans cette démarche solidaire.

L'office s'est structuré en interne avec la mise en place d'une commission en Economie Sociale et Solidaire au sein du Conseil d'Administration, et la création d'un poste de chargé de mission en ESS.

Quelques services proposés par l'organisme :

- Le Club Privi'loc, pour un partage de services sur le champ de l'Economie Sociale et Solidaire, avec une logique d'image et de reconnaissance. Un club d'adhérents a été développé avec la proposition d'une carte avantages (réduction auprès de commerçants) et de points capitalisés en échange de services rendus, de comportements citoyens, etc.
- Le Loc'Annonces (papier et web) : journal de petites annonces à destination des locataires.
- L'auto-réhabilitation accompagnée : réalisation de travaux d'embellissement de son logement par le locataire grâce à un accompagnement pédagogique et technique individualisé.
- Le dispositif seniors : pour aller plus loin dans l'accompagnement et la qualité du service rendu aux seniors, des services de maintenance adaptée, etc.
- L'Accorderie du Bassin Annécien dont l'office est co-fondateur et membre du CA : système d'échanges de services non monétaires entre adhérents de l'association.
- La collaboration avec des porteurs de projets ESS (bergerie de quartier, "mon panier solidaire"...)

Le rôle de l'organisme est bien d'être accompagnateur et facilitateur des porteurs de projets.

Sur ce mode de services, d'autres projets sont en cours :

- Réflexion sur le renforcement des liens avec les associations et les porteurs de projet avec un travail sur le Co-working (proposition de bureaux) et sur des concepts comme les blocks chains en lien avec le dispositif Privi'Loc.

- "Waze immo", outil de gestion en mode participatif, avec alimentation de points Privi'Loc pour les locataires en fonction des signalements (pannes...).

- Pour aller encore plus loin, un Fonds de Dotation est en cours de création pour soutenir des initiatives portées par des acteurs locaux de l'ESS.

Haute-Savoie HABITAT ne s'est pas engagé dans la voie d'une certification mais la qualité de service rendu aux locataires est dans son ADN et la démarche ESS en est le prolongement. Il s'attache à donner du sens à ses actions et travaille sur le développement des initiatives et de l'innovation par ses collaborateurs. La démarche d'entreprise libérée dans laquelle il s'est engagé depuis 2015 y contribue fortement.

### L'engagement d'Habitat 76 pour un service de qualité au quotidien

Habitat 76 place depuis toujours **le résident/locataire au cœur de son action**. Ainsi ce ne sont pas moins de 500 personnes (chargés de sites, concierges et employés d'immeubles, chargés d'état des lieux, gestionnaires de coordination sociale) sur les 850 qu'emploie Habitat 76 qui travaillent sur les résidences, en y étant logés pour certains, afin d'assurer le service au quotidien.

Cette même volonté de proximité et d'efficacité a conduit l'office dès 1993 à déployer la première commission d'attribution dématérialisée sur minitel, migrée en 1998 sur un intranet sécurisé, suivie la même année par un extranet fournisseur permettant de traiter de façon dématérialisée les demandes de travaux d'entretien depuis le bon de commande, adressé par les chargés de sites en temps réel aux entreprises, jusqu'à la facturation afin d'être plus réactif dans les interventions techniques.

En 2006 a été mis place un centre de contact multicanal internalisé pour traiter les réclamations en soutien des collaborateurs de terrain.

Dans la démarche RSE qui est celle d'Habitat 76 depuis 2015, associant toutes les parties prenantes, une certification Quali'HLM a été lancée en 2016 pour affirmer et confirmer l'importance de la relation client au cœur de ses activités en mettant en place une organisation et un management de la qualité avec des indicateurs de mesures sur des engagements négociés avec le CCCL (Conseil Central de Concertation Locative).

Cette certification est menée en parallèle du déploiement d'une démarche managériale promouvant l'agilité et la reconnaissance des salariés dans le respect d'un principe simple qu'est celui de la symétrie des attentions.

Ainsi les collaborateurs sont incités à développer des actions favorisant l'accueil, l'accompagnement et la prise en charge de la clientèle grâce au numérique. Le point d'orgue de cet engagement aura été l'organisation d'un hackathon en octobre 2017 associant développeurs, designers, salariés et locataires pour fluidifier la relation client et imaginer, dans le cadre d'un projet de mobilité, une nouvelle approche. Au terme de cette expérience, deux initiatives remarquables seront mises en œuvre en 2018 et 2019 : un chatbot pour accompagner la réclamation des locataires via messenger, et des demandes d'interventions de maintenance auprès des entreprises attributaires de marchés en direct depuis le plan du logement et des équipements associés grâce à la base de données patrimoniales mise en place en 2015 après la reprise de tous les plans des 30 000 logements que composent le parc en format IFC (BIM).

Des trophées de l'initiative ont été mis en place en 2016 en complément des trophées de la proximité qui depuis 10 ans récompensent des projets menés sur les groupes d'immeubles à l'initiative des personnels de proximité autour du bien vivre ensemble et des comportements éco-responsables avec et pour les locataires. Dans ce cadre tous les collaborateurs sont invités à faire preuve d'imagination en toute autonomie afin de proposer des actions novatrices au service de tous.

En outre 10 jeunes en service civique ont été recrutés pour des missions d'accompagnement au repérage des situations d'isolement des personnes âgées et de limitation de la fracture numérique.

Ces orientations complètent tout ce que l'office a mis en place autour du BIM pour améliorer la qualité des logements et plus récemment sur l'habitat partagé pour mutualiser les espaces de vie au travers de l'opération phare "Résidence ALIZAR!" (voiture en éco partage, salle de jeux-lecture, buanderie, chambre d'amis en pied d'immeuble, jardins partagés, barbecue, salle commune mutualisée avec la RPA toute proche, atelier de bricolage, et logements connectés pilotés par smartphone).

Enfin et puisque la meilleure des énergies est celle qu'on ne consomme pas, l'office a lancé un ambitieux programme de "contrat de performance énergétique" pour 14 000 logements collectifs de son parc chauffés par réseau sur la période 2016/2018. Ce sont 100 M€ de travaux et 80M€ de contrats d'exploitation sur 15 ans qui sont injectés dans l'économie afin de préserver le pouvoir d'achat des locataires par la baisse de leurs consommations d'énergie à minima de 30 % et donc de leur quittance.

### L'engagement de l'Opac Saône & Loire

Dans un contexte locatif concurrentiel fort entre le logement social et privé, l'Opac Saône & Loire a structuré le socle de toute sa réflexion sur le besoin client, en transformant ainsi l'organisation culturelle de l'organisme. **D'une entreprise qui construit, l'office se transforme en entreprise qui propose des logements auxquels sont adossés des services.** De maître d'ouvrage, l'Opac Saône & Loire se mute en maître d'ouvrage social.

De ces nécessaires transformations naissent de nouvelles questions et de nouveaux métiers à appréhender chez les bailleurs sociaux.

Concrètement, trois approches structurantes de l'office ont notamment été redessinées : la chaîne de décision de l'investissement, la commercialisation, la diversification.

- S'agissant de l'investissement, plus encore qu'avant, toute décision prend naissance depuis le besoin client avant toute approche patrimoniale tant dans le développement de l'offre neuve que la réhabilitation. La réflexion s'est structurée en amont de chaque dépense afin que les études éclairent les enjeux, les risques et opportunités avec notamment une analyse du marché qui doit s'appuyer sur une approche marketing définissant des segmentations clients fines et différenciées de chaque territoire, et en particulier celle des personnes âgées.
- Concernant la commercialisation, dans un contexte de lutte contre la vacance particulièrement sensible en territoire détendu, l'Opac Saône & Loire a engagé une politique commerciale offensive en intégrant des outils de commercialisation "actifs" qui ont amené la chaîne d'acteurs à se restructurer autour de méthodes plus centrées sur le client. CRC, communication commerciale, plan marketing, attribution d'un logement en 72 h, carte avantages... autant d'actions inspirées du privé mais qui respectent les valeurs d'un bailleur social. Engagée depuis 2014, la transformation est à maturité en 2017.
- En accompagnement de ces mutations des approches traditionnelles d'un office public, c'est également des évolutions des besoins de la population et des mutations sociétales dont il est question. En ce sens, une recherche permanente d'innovations de services - voire de services disruptifs dans certains cas - devient incontournable pour préparer la réponse aux attentes futures des clients. En ce sens, l'Opac Saône & Loire a entrepris une politique de diversification et d'innovation dans les services en construisant des résidences services seniors, en développant l'accession sécurisée, en initiant un vaste programme de mise en place d'ascenseurs, en créant une politique d'accompagnement du vieillissement pour favoriser le maintien à domicile...

Ces nouveaux engagements permettent à un office de tirer parti des situations et de transformer des contraintes en opportunités. Mais la condition de réussite est également adossée à la diffusion et l'intégration de ces nouvelles compétences dans l'entreprise. C'est donc l'ensemble du management et des collaborateurs qui doivent être sensibilisés, informés, formés autant que de besoin sur les nouvelles approches du commerce, de l'innovation, des besoins différenciés, du champ spécifique personnes âgées.

L'adaptation de l'organisation de l'entreprise devient alors nécessaire pour opérer ces transformations en créant des structures ad hoc spécialisées dans ces thématiques via des services innovation, marketing, développement commercial, l'Habitat Adapté et Services spécialisé dans le domaine des personnes âgées ou en situation de handicap...

## CONCLUSION

Les nombreux exemples et initiatives présentés dans ce document montrent que les offices vont très souvent au-delà des missions de base d'un organisme HLM, en proposant de nouveaux services aux locataires et aux habitants, expérimentés en fonction des enjeux et des contextes locaux.

Cette logique d'innovation et d'accompagnement est une force à maintenir, un élément différenciant par rapport à d'autres acteurs, malgré la baisse programmée des ressources financières.

Précisément, il ressort de notre dynamique de travail que le contexte économique ne doit en aucun cas freiner ces évolutions. D'autres acteurs relevant d'une mission de service public, comme la SNCF, l'hôpital public (cf. le cas du CHRU de Brest présenté dans ce livre), ENEDIS ou la RATP, sont confrontés à des contraintes comparables et n'en investissent pas moins ces dimensions.

Car non seulement elles répondent à de réelles attentes de la part des habitants (bénéficiaire de nouveaux services et/ou de services mieux rendus), mais elles font aussi écho à des besoins émanant des équipes des offices : pouvoir, comme les locataires, être davantage en position de contribuer, mais aussi voir se développer des modes de management plus "attentionnés" (symétrie des attentions, management par le care...).

Certes, un nouveau modèle de (co)financement est à trouver, tant dans la recherche de financements extérieurs que par une réflexion sur le niveau de contribution des locataires pour améliorer les services fournis et répondre aux nouveaux besoins.

Cela passe aussi par des réponses appropriées aux obstacles actuels de la législation sur la nature des services que peuvent rendre les organismes HLM. La Fédération a répondu par des propositions de modifications du champ réglementaire et législatif.

La culture et l'innovation de service sont également un enjeu pour les ressources humaines des offices car elles nécessitent de nouvelles compétences. C'est pourquoi un programme de formation a été élaboré à l'issue du groupe de travail, dans le cadre d'un partenariat avec Grenoble Ecole de Management, grande école reconnue pour son excellence sur ces sujets.

D'autres actions concrètes seront proposées en 2018. Le travail doit continuer pour accompagner cette implication des offices dans l'amélioration de la vie quotidienne des locataires, la culture de service et la transformation des organisations.



Directeur de la publication : **Laurent Goyard**

Rédaction : **Patrick Kolli, Benoît Meyronin**

Coordination éditoriale : **Salima Nekaa-Bouret**

Conception graphique : **Agence Apocope** | 01.2018

La Fédération a lancé en 2016 son 2<sup>e</sup> appel à projets "Nouvelles attentes, nouveaux services : les offices au cœur des projets sur les territoires"

Cet appel a mobilisé 38 organismes qui ont candidaté avec 43 projets (un même organisme pouvant présenter plusieurs projets). Un ouvrage a permis de mettre en lumière les 23 dossiers sélectionnés pour être soumis au jury. Avec cette première publication, la Fédération a pu donner à voir au plus grand nombre combien les offices savent aller au-delà de leur mission première pour offrir à leurs locataires un service de qualité, qui réponde à leurs besoins.

Dans la continuité de cet appel à projets, la Fédération a fait de la question des Nouveaux services un des enjeux prioritaires pour ses travaux.

Un groupe de travail a été mis en place dès septembre 2016 pour prolonger la réflexion initiale, réunissant une quinzaine d'offices représentés par leurs directeurs généraux et des directeurs opérationnels particulièrement impliqués sur la thématique de la culture de services.

Le groupe fédéral qui s'est réuni à 6 reprises a mené un travail prospectif et formulé les premières propositions d'actions sur le plan juridique et sur le plan de la formation. Cette nouvelle publication est le reflet de ces travaux.

**FÉDÉRATION NATIONALE  
DES OFFICES PUBLICS DE L'HABITAT**

14 rue Lord Byron - 75384 PARIS Cedex 08  
01 40 75 78 00 - [www.foph.fr](http://www.foph.fr)



Restez connecté(e)  
avec la Fédération,  
avec l'application FOPH

