

# LA TRANSITION DE SERVICES DANS L'HABITAT SOCIAL : QUELS POINTS-CLÉS ?



## LE COMITÉ PROSPECTIF :

Depuis janvier 2024, les émissions de Paroles Libres sont préparées par **Dominique Belargent**, ancien responsable des partenariats institutionnels et de la recherche à l'Union sociale pour l'habitat, et le comité prospectif de Paroles Libres de l'Afpols composé de :

- **Jean-Pierre Comte**, président du Groupe Polylogis,
- **Pascal Friquet**, président du directoire du Logis familial varois, président de l'Association régionale pour l'habitat social Paca et Corse,
- **Matthieu Gimat**, maître de conférences en aménagement et urbanisme à l'Université Paris-Cité, chercheur à Géographie-Cités,
- **Dominique Hoorens**, ancien directeur des études à l'Union sociale pour l'habitat,
- **Marie-Christine Jaillet**, directrice de recherche au CNRS,
- **Franck Martin**, directeur général de l'Afpols et de l'Ecole du renouvellement urbain,
- **Aicha Mouhaddab**, directrice générale de l'Association régionale Hlm Auvergne-Rhône-Alpes,
- **Audrey Pelan**, responsable communication et événement à l'Afpols,
- **Patrick Sciberras**, directeur général de la coopérative Keredes,
- **Anne-Marie Vuittenez**, directrice générale d'Habitat et Métropole, présidente de la commission Quartiers de l'Union sociale pour l'habitat.



# 11 DÉCEMBRE 2024

**Intervenant :** Paul Pietyra est Directeur Général d'Atkan, cabinet de conseil en croissance et design de services.

**Discutant :** Charlotte Limousin, Déléguée Générale de DELPHIS, association professionnelle de partage d'expériences et d'innovation dans le logement social et Directrice Générale de DEL&COOP'.

## PARTIE 1 : L'ENTRETIEN

Il était de nouveau question des services dans l'habitat social lors du dernier épisode des « Paroles libres » de l'Afpols, enregistré dans les locaux de l'association au mois de décembre dernier. Julien Paul, directeur général d'Habitat réuni, et son discutant Patrice Allais, Directeur général adjoint de Rennes Ville et Métropole avaient échangé autour du récent rapport « Cartographie des nouveaux services », paru à l'initiative de la fédération des ESH, soulignant les transitions climatiques, sociales, démographiques en cours, la baisse des moyens financiers alloués au secteur mais aussi les opportunités offertes pour intégrer de nouveaux services en direction des locataires, avec le concours des collectivités locales.

Mais plusieurs questions restaient en

suspens pour les bailleurs sur les conditions de déploiement de ces nouveaux services et quelques inquiétudes aussi. Pas si simple, à l'échelle d'un organisme de construire une stratégie de transition de services qui viendra bousculer le modèle existant !

C'est donc l'objet de ce second entretien. Sur quelles initiatives s'appuyer ? Quels sont les pièges à éviter, car il y en a. Des réponses demandées à l'invité de cette émission, Paul Pietyra, directeur général d'Aktan, une société de conseil dans la transformation des sociétés. Et à sa « discutante », Charlotte Limousin, déléguée générale de l'association Delphis Habitat et innovation, à l'origine de cette fameuse cartographie des nouveaux services.

L'agence Aktan, explique Paul Pietyra travaille sur la conception de services dans tous les secteurs d'activité, en donnant une place centrale aux usages. Elle a été créée en 2014 pour accompagner la transformation profonde de l'économie mondiale, depuis les années 80-90. Un défi majeur car si les entreprises industrielles possèdent des départements de R&D bien structurés, avec du personnel, de la propriété intellectuelle, les choses étaient moins

claires pour les activités de production de services, avec un département de recherche peu développé ou inexistant. Puis, poursuit Paul Pietyra, dans les années 2000, a émergé la logique de science des services, avec la prise de conscience qu'il fallait mettre de la méthode pour concevoir ces éléments. Mais quelle serait, selon lui, la bonne définition du service ?

Pour nous, répond-il, un service est avant tout un système, qui va imbriquer différentes fonctionnalités pour créer de la valeur. Il va toucher des utilisateurs, des clients, des partenaires et aussi les collaborateurs ; tous vont se retrouver dans une même dynamique. Avec une difficulté, c'est que le service, contrairement au produit fabriqué, est immatériel et pas toujours visible. Ce qui a un gros impact sur sa conception, concède Paul Pietyra, car il faut pouvoir apporter des preuves régulières de la valeur du service que l'on rend. Et ces preuves, si le prestataire ne les fournit pas, il donne l'impression qu'il ne fait rien ! Quand on veut inventer un produit, on commence par réaliser une maquette, que l'on présente, pour la tester.

Rien de tout cela avec le service : « il faut inventer de l'immatériel, apprendre à rendre concret un futur désirable. » Concernant le secteur du logement social, a-t-il l'impression, puisque ce rapport aux ESH est récent, qu'il a pris beaucoup de retard ?

**“IL FAUT INVENTER DE L'IMMATÉRIEL, APPRENDRE À RENDRE CONCRET UN FUTUR DÉSI- RABLE. ”**

Il semble pourtant que la notion de services y est déjà répandue.

C'est vrai, répond Paul Pietyra, elle est connue depuis de nombreuses années mais elle ne s'est pas suffisamment imposée « il y a toujours des va-et-vient. »

Il faut le reconnaître, ajoute-t-il, en France, comme dans beaucoup d'autres pays, la technologie reste très dominante. Par exemple, en termes d'innovation, il est beaucoup plus facile de financer de l'intelligence artificielle que de la transformation humaine. Même si la notion de service a déjà « bien pris » dans différents secteurs d'activité, elle a encore du chemin à parcourir.

Les services, poursuit Paul Pietyra, ont une composante humaine importante. Faire de la maintenance autour d'un produit, c'est un premier niveau de service, mais on peut aller beaucoup plus loin, « entrer dans une vraie logique de servicialisation », un néologisme venu de l'anglais, qui privilégie la capacité humaine sur le produit. Cela implique-t-il une modification en profondeur du modèle ? Les bailleurs s'interrogent sur la méthode à mettre en place.

**“IL FAUT ENTRER DANS UNE VRAIE LOGIQUE DE SERVICIALISATION”**

Paul Pietyra reconnaît que « c'est compliqué », ajoutant qu'il rencontre beaucoup de dirigeants et qu'il les sent prêts à cette conversion. Pour leur répondre, il s'appuie sur l'exemple d'une voiture. Auparavant on l'achetait et on la gardait le temps voulu, puis on a eu la possibilité de la louer au lieu d'en être propriétaire. Aujourd'hui, il existe des solutions de mobilité multimodale,



un abonnement qui permet de prendre le train, la trottinette ou le vélo, tous ces éléments sont imbriqués et mettent différents acteurs en jeu et un glissement s'opère pour le client entre un constructeur automobile et un fournisseur de mobilité multimodale.

Il ne s'agit pas du tout du même métier, ni des mêmes personnes, ni des mêmes infrastructures, ni des mêmes technologies, c'est un changement radical.

Dans les développements des services pour le logement social, poursuit Paul Pietyra, on trouve surtout des éléments autour du produit, c'est-à-dire autour de l'habitat. Ceux qui concernent l'habitant restent des éléments de proximité. Pour lui, les grandes transformations des modèles de production sont encore à venir.

Veut-il dire que la forte pression économique sur le secteur impose ce

changement de modèle, en d'autres termes qu'il n'a pas le choix ? Oui, on peut dire cela, répond-il calmement, sans craindre d'ajouter : « On parle beaucoup de lien social mais quels sont les acteurs les plus présents auprès des habitants des logements sociaux ? Ce sont des Américains et des Chinois, Facebook, Tiktok, voilà les acteurs du lien ! »

Aucune provocation dans ces propos, assure-t-il, aujourd'hui, statistiquement, la moyenne de présence sur les réseaux est de 38 heures par mois, c'est donc que l'ingénierie du lien s'opère par les réseaux sociaux.

Elle est beaucoup plus puissante qu'une ingénierie locale. L'utilisateur va s'identifier aux modèles de comportement venus de partout, dit encore Paul Pietyra, et « la pression économique sur les organismes est aussi une pression sur la pensée du modèle. » A son avis, si l'on a souhaité développer une entreprise,

il faut bien plus qu'un modèle économique ou un modèle de valeur, il faut « oser proposer un modèle culturel ».

### **“LA PRESSION ÉCONOMIQUE SUR LES ORGANISMES EST AUSSI UNE PRESSION SUR LA PENSÉE DU MODÈLE.”**

Car c'est une réalité, les grands réseaux mondiaux ont préempté en partie la notion de proximité. Ils ont par exemple travaillé sur la présence, facteur clé pour les personnes isolées et dépendantes ; des centaines de millions de dollars dépensés en R&D sur le rôle du regard, de l'ouïe, une véritable industrie du lien, avec des capitaux colossaux.

De plus, ils ont accès aux données des utilisateurs, c'est à dire à l'ensemble des dix millions de personnes qui habitent un logement social. Ils en savent beaucoup plus sur les locataires que les bailleurs ! Combattre ces modèles hyper puissants ou travailler avec, c'est un vrai sujet.

Mais une autre question préoccupe les bailleurs : ils logent des ménages à faibles revenus, qui cumulent souvent des difficultés sociales, économiques, familiales, un bas niveau de qualification. Des situations qui rendent difficile d'adhérer spontanément aux services.

Là encore, Paul Pietyra a une réponse qui peut bousculer ; tous ces gens, dit-il, consomment déjà beaucoup de services, gratuits pour la plupart. Ils vont beaucoup sur les réseaux sociaux, ce sont pour eux des services d'intégration qui apportent de la connaissance, de l'information, des moyens d'évoluer, de l'apprentissage. On est bien dans le champ social.

Et aussi dans une forte tendance à l'autoconsommation, un autre élément important, souligne Paul Pietyra ; cela signifie que les gens ont besoin d'autonomie, quel que soit leur niveau de revenus, cela leur donne le sentiment d'agir sur le monde et de maîtriser leur vie.

On oublie que ces publics, les locataires, avec lesquels les hlm entretiennent des relations constantes, sont aussi des consommateurs de vente directe en ligne, c'est donc qu'on sous-estime la connaissance qu'ils ont déjà du rapport aux autres. Leur offrir des capacités d'agir est fondamental, cela permet de favoriser des trajectoires de progression, conclut-il.

Revenant sur la méthode, Paul Pietyra identifie trois niveaux potentiels de services pour les bailleurs. Le premier, travailler avec le collectif, « démontrer que, par mon modèle de services, je suis en mesure de réduire la facture des coûts pour la société » ; le coût de la dépendance va augmenter de plusieurs milliards d'ici 2060, le coût de la solitude est très élevé, le coût de la justice s'élève à 12 milliards par an.

### **“DÉMONTRER QUE, PAR MON MODÈLE DE SERVICES, JE SUIS EN MESURE DE RÉDUIRE LA FACTURE DES COÛTS POUR LA SOCIÉTÉ. ”**

C'est donc une logique d'engagement sur les résultats et les performances, comme cela se fait dans d'autres secteurs d'activité et sur ce point, Paul Pietyra estime qu'il existe « une énorme marge de progrès » pour le secteur du logement social dans sa capacité à opérer.

Pour s'engager sur des résultats, rappelle-t-il, il faut pouvoir rendre les services de manière optimale, régulière et à grande échelle. Soit « être en capacité de faire autre chose que du logement social ». Et cela ne peut pas se faire, prévient-il en se disant : « J'ai un concierge et je vais lui demander de faire quelques actions de plus ». Les hlm disposent de très bons actifs humains mais ces actifs humains ne sont pas dans l'opération de ces services.

### **« IL FAUT ÊTRE EN CAPACITÉ DE FAIRE AUTRE CHOSE QUE DU LOGEMENT SOCIAL. »**

Un deuxième modèle repose sur l'individu, la façon dont celui-ci consomme les services proposés. Mais ce modèle nécessite aussi une grande transformation si on veut avoir des infrastructures digitales capables d'offrir des services inscrits dans une véritable dynamique, avec de nombreux utilisateurs.

Enfin le troisième modèle, que Paul Pietyra juge très bien expliqué dans le rapport sur la cartographie des services, ce sont tous les services autour de l'habitat, pour l'habitant. Un modèle intéressant et performant qui marche aussi bien en France que dans d'autres pays, qui permet de travailler sur des transitions territoriales et sur la capacité des habitants à évoluer.

Donc un modèle parfait ?

Il faut quand même le questionner, répond Paul Pietyra, il ne doit pas rester sur les seuls services de proximité, il lui faut s'appuyer sur les actifs des autres pour progresser, démontrer une capacité de coproduction avec les habitants à l'intérieur du logement social ; un service coproduit, insiste-t-il, est une notion très importante. Si une voiture sortie de l'usine reste sur le parking et que personne ne l'achète, elle a toujours une valeur dans le bilan comptable du constructeur.





Mais un service, si personne ne le co-produit, n'existe pas, il faut lui donner de la valeur en allant la chercher auprès des individus. Sur le principe de l'économie sociale et solidaire qui marche très bien.

À ce stade de l'entretien, Paul Pietyra développe une autre idée qui peut surprendre ; selon lui s'il faut aller vers les services ce n'est pas forcément pour gagner de l'argent. Explications ? Bien sûr admet-il le service peut rapporter de l'argent s'il est pratiqué à grande échelle, il faut alors capitaliser sur lui, investir dans la recherche et l'argent a toute sa place.

Mais, selon lui, « le service est avant tout un outil pour faire société. Il est à la fois créateur et fédérateur de liens ». Si les bailleurs sociaux souhaitent continuer à développer des services avec les territoires, il leur faut se poser la question d'un modèle culturel et de leur capacité à l'inventer sur un territoire donné.

### **“LE SERVICE EST AVANT TOUT UN OUTIL POUR FAIRE SOCIÉTÉ. IL EST À LA FOIS CRÉATEUR ET FÉDÉRATEUR DE LIENS”**

C'est là que le service joue un rôle important, par la manière il est rendu ; la « signature relationnelle » qu'il propose, va colorer le vivre ensemble de tous les habitants.

À condition, peut-on objecter, de contourner, des réglementations souvent contraignantes. Aktan, le cabinet de conseil de Paul Pietyra, a fait des études comparées dans plusieurs pays.

Dans tous les secteurs réglementés pour lesquels nous avons travaillé, reconnaît-il, il y a des freins culturels, des réglementations qui ne reflètent pas assez le quotidien et les évolutions, notamment démographiques dans la société. Mais si on invente des modèles et que l'on peut

démontrer qu'ils fonctionnent, il sera beaucoup plus facile ensuite de faire bouger une réglementation. Son conseil est donc de lancer le plus possible d'expérimentations pour capitaliser sur les bénéfiques, mesurer l'impact économique et social et ensuite proposer des évolutions réglementaires.

Mais attention, il y a des pièges. Le plus « dangereux » à ses yeux, c'est le repli local, agir « dans son coin, avec les collectivités présentes » et constater que cela ne se passe pas si mal. Alors, dangereux, pourquoi ? Parce qu'un système a besoin de la vivacité des connexions, répond Paul Pietyra. Le local a beaucoup de sens, il donne l'impression d'un effet immédiat pour la personne en face mais plus on s'isole, plus on crée de la séparation entre les humains.

### **“LE PLUS DANGEREUX, C'EST LE REPLI LOCAL “**

Bien connaître les locataires est une autre condition de la réussite dans les services. Les bailleurs le savent bien mais leur approche, constate Paul Pietyra, est plutôt sociologique. Ils considèrent des ensembles quand les grands opérateurs parlent d'utilisateurs et d'usages, dans une démarche plus psychologique.

« Descendre d'un cran », à l'échelon de l'individu pour comprendre son comportement, de manière très fine, permet de mieux modéliser les besoins. Il ne s'agit pas de connaître les revenus, les habitudes de chaque habitant, mais d'observer les usages afin de lever les irritants et de proposer des services adaptés, qui apporteront de la valeur.

Cela passe par une segmentation des locataires et même, pour chaque locataire, par son rapport au collectif, à l'habitat, etc. Tous ces rapports vont créer des typologies d'usages qui détermineront la capacité à coproduire. « Le service pour tous, ça n'existe pas ! », assure Paul Pietyra. Plus vous développez des services qui doivent viser tout le monde, plus vous allez à l'échec.

### **“LE SERVICE POUR TOUS, ÇA N'EXISTE PAS ! “**

Enfin, il est prudent de ne pas attendre l'expression des besoins, mieux vaut être proactif. Une démarche de conception de services doit être itérative. Comme on l'a vu, c'est de l'immatériel. Il faudra sans cesse tester le système : est-ce que cela vous intéresse ?

Et en fonction des retours, corriger, réguler. Surtout se rappeler qu'on a le droit de se tromper...mais pas trop longtemps et le plus tôt possible ! Ensuite viendra l'évaluation, « fondamentale ». Pas seulement économique mais aussi sur la qualité de l'expérience, la capacité de coproduction, la baisse de l'effort utilisateur. Indispensables avant de déployer un service à grande échelle.

A la question : Où situez-vous le logement social sur l'échelle de ce qu'il reste à accomplir dans ce domaine ?

Paul Pietyra répond par un sévère 4 sur 10. Il s'en explique ; le secteur bénéficie d'une très belle culture, de personnels engagés pour le service public et la collectivité, ce sont d'excellents fondamentaux. En revanche, il reste en retrait sur ses pratiques de conception et sa capacité à développer des services.

Le contexte est difficile, tout le monde est inquiet d'un possible déclassement économique en Europe, France et Allemagne en tête. Les enjeux climatiques et environnementaux vont rendre les investissements d'adaptation très élevés, l'assurabilité deviendra complexe, tous ces éléments feront pression sur la viabilité des modèles et sur la capacité des habitants à supporter les changements dans les années à venir.

Paul Pietyra en est convaincu, les gagnants seront ceux qui maîtriseront le mieux la production de services. Plusieurs entreprises en France, comme Sodexo, sont déjà acteurs de la transition territoriale et apportent des services locaux en s'appuyant sur une infrastructure solide. Pour les bailleurs sociaux le service est déjà et sera un moyen sûr de développer des revenus complémentaires, au-delà de l'actif immobilier.





## PARTIE 2 : LE DÉBAT

Auditrice attentive dans cette première partie, des propos tenus par Paul Pietra, Charlotte Limousin, Déléguée générale de l'association DELPHIS, est venue le rejoindre pour commenter ses remarques et ses propositions. Les unes et les autres font écho à l'étude réalisée sur « les nouveaux services », dit-elle d'emblée. Mais elle souhaite revenir sur certains points, par exemple sur les « contraintes supplémentaires » imposées aux bailleurs, avec des locataires aux moyens limités.

Ces locataires sont en effet consommateurs de services, notamment sur les réseaux en ligne gratuits, mais pour le secteur peut-on faire une distinction entre l'utilisateur, le bénéficiaire du service, et le financeur ou le payeur du service ? Est-ce que l'on doit systématiquement facturer à celui qui consomme ? Elle n'en est pas sûre. Il y a là, selon elle, des voies à explorer.

Paul Pietra partage complètement cet avis. L'utilisateur ne doit pas être forcément le payeur, c'est fondamental.

Dans le modèle cité des grands fournisseurs de réseaux sociaux, nous sommes le produit, ce sont nos habitudes de consommation qui font la valeur revendue à d'autres.

Mais pour le logement social, si les bailleurs parviennent à s'engager sur la réduction du coût sociétal auprès des acteurs territoriaux ou publics, ils trouveront des acteurs financeurs, puisqu'ils rendront des services de transition de vie ou de trajectoires d'intégration à un sixième de la population française. Mettre en avant des résultats économiques avec un vrai partage des valeurs, est un modèle de financement vertueux, assure-t-il. Cela existe dans d'autres secteurs d'activité où l'engagement de performance se pratique avec efficacité. Comme il l'a expliqué, le fait de se trouver sur de l'humain rend les

opérations plus difficiles à mesurer.

Néanmoins, cela peut se faire ; dans un système hospitalier, par exemple, on parvient à mesurer le taux de présence du patient, ce qui a un impact direct sur le modèle économique de l'hôpital. En effet, renchérit Charlotte Limousin, relevant que plusieurs bailleurs sociaux se sont lancés dans ces études de mesures de coûts évités, pour l'entreprise et pour la collectivité.

Ce qui lui inspire une autre réflexion au sujet de l'impact des services sur un ensemble d'acteurs, exposé par Paul Pietyra ; dans le logement social, on pense d'abord évidemment au bénéficiaire pour les locataires, pour la collectivité. Mais il lui semble qu'on gagnerait à étendre le champ d'analyse à d'autres acteurs sur le territoire, y compris des acteurs économiques privés, qui pourraient aussi en bénéficier et qui pourraient du coup contribuer. Une piste possible, selon elle. Paul Pietyra émet des réserves : la gestion d'un parc immobilier, c'est comme la gestion d'une flotte ou d'un stock, ici les habitants, note-t-il, s'excusant au passage de cette comparaison « à mettre entre 1000 guillemets ! ».

D'un point de vue macro, c'est comparable ; imaginons que je gère un stock de trains. Je n'ai pas de données sur leur circulation donc je vais ajouter des capteurs, ensuite j'ajoute un GPS pour les géolocaliser. Plus tard je vais en mettre aussi sur les essieux. Progressivement, je vais mesurer plein de choses. Et tout ce que je mesure, je le transformerai en valeur, dans une plateforme que je vais ensuite monétiser auprès de différents types d'acteurs. Pour le parc immobilier, la démarche est



la même : mesurer, voir ce que je peux redistribuer à d'autres, et à partir de cette première transformation d'un actif immobilier, rentrer davantage dans ce qui se passe à l'intérieur pour identifier des leviers et encourager la co-production de valeur par les habitants.

Beaucoup de modèles, selon lui, sont à inventer. Il pense d'ailleurs que la valeur est déjà produite par le secteur aujourd'hui mais qu'on ne la perçoit pas parce qu'on ne sait pas la mesurer ni l'identifier.

Il est possible de créer de la valeur supplémentaire, qui ne bénéficierait pas seulement aux locataires du parc social, renchérit Charlotte Limousin, mais à d'autres habitants et à des entreprises ou des acteurs économiques locaux, avec le concours des collectivités locales.

Mais attention, ajoute-t-elle, le secteur a tendance - c'est une limite identifiée par le rapport - à se reposer sur des subventions ou des aides publiques.

Or, dans le contexte actuel, c'est un vrai challenge : comment s'affranchir davantage des aides et des subventions publiques. On voit la précarité de ce modèle, il faut aller trouver l'argent autre part.

Tout à fait, approuve Paul Pietyra, il faut des « mix » : d'une part de l'économie sociale et solidaire et de la subvention territoriale, des montage complexes avec le territoire qui fonctionnent bien et d'autre part, un métier de services qui s'autofinance et qui n'a pas besoin des autres pour exister.

Cela nécessite une solide infrastructure de production, avec tous les éléments déjà évoqués. Ce qui amène à penser à diverses formes de coopération,

représenté par Charlotte Limousin, un écosystème autour du bailleur, qu'il s'agisse d'autres bailleurs, des collectivités, ou d'autres acteurs. Nous l'avons exploré aussi, il est possible d'aller plus loin.

Oui, mais avec une nuance, intervient Paul Pietyra. À son sens, la coopération, est souvent figée et régie contractuellement. Il lui préfère la collaboration, plus distributive et plus dynamique, qui permet une conception du système de services beaucoup plus ouverte.

Un autre aspect que vous avez évoqué, lui dit Charlotte Limousin, c'est la connaissance fine des habitants. Je partage le constat que notre secteur est trop dominé par les données administratives.





Quels conseils pourriez-vous donner pour une meilleure analyse de besoins qui ne sont pas toujours exprimés ? Il y a de nombreux exemples dans les entreprises, répond Paul Pietyra, qui cite Decathlon et son observation ethnographique d'une communauté de sportifs passionnés, afin de mieux travailler sur leurs pratiques. Pour comprendre une activité humaine, commente-t-il, il faut l'observer mais aussi permettre aux gens de verbaliser ce qu'ils pensent. Il est possible alors de corréliser les observations de l'entreprise avec leur ressenti et de proposer un parcours à la fois situationnel et digital. Mais Décathlon qui fait ce type d'études, est une très grande entreprise, objecte Charlotte Limousin, que peut faire un bailleur individuellement ?

La méthode est la même, répond Paul Pietyra. Ainsi le concierge, présent en permanence, pourrait être un capteur du ressenti de l'utilisateur si, en plus de donner des informations sur le bâtiment,

on l'engageait à chercher de l'information différemment, c'est une suggestion. C'est vrai qu'on le fait peu aujourd'hui, reconnaît Charlotte Limousin.

Pourtant, quand on interroge les personnels de proximité ils sont prêts à fournir des indications sur ce qu'ils observent. Sur les usages, par exemple ou même sur la perception du bâti, ils savent si les locataires ne font pas exactement ce qu'on avait imaginé pour eux. Cela peut donner des idées pour de futurs réaménagements.

Tout à fait, renchérit Paul Pietyra et si on fait remonter ces observations à l'échelon de l'entreprise, le prochain programme immobilier pourra être revu. Le « hub » de la voix de l'habitant est très important. Il peut faire l'objet d'une démarche très mutualisée entre différents bailleurs ou à l'échelon d'un territoire.

A propos du territoire justement, Charlotte Limousin veut revenir sur la peur du repli

local exprimée par Paul Pietyra. L'ancrage local, souligne-t-elle, est une caractéristique des bailleurs sociaux, c'est une de leurs forces. Qu'entend-il exactement par « le danger du repli local » ?

### **« L'ANCRAGE LOCAL EST UNE CARACTÉRISTIQUE DES BAILLEURS SOCIAUX »**

Le point que je voulais soulever, répond Paul Pietyra, c'est que dans un monde où tout va très vite, la tentation est de se replier sur les actions qui ont un retour immédiat : je fais quelque chose et je vois le résultat. Il craint que cette tendance, très répandue, soit le reflet d'une difficulté à gérer ce qu'il appelle « l'individu réseau », connecté en permanence sur un monde plus dynamique. C'est là que le repli peut provoquer des réactions, comme le communautarisme, qui éloignent de l'évolution réelle de la société et qui à son avis sont dangereuses. Mais répète-t-il, le local, bien sûr, est fondamental.

Je pense aussi qu'il faut élargir le champ sur ces sujets, commente Charlotte Limousin. Et peut-être même se décentrer du parc social ? Absolument, répond Paul Pietyra.

Il y a deux ans la Ville de Paris a lancé un appel à projets sur l'exploitation des sous-sols. Comment transformer par exemple un ancien parking en espace de stockage mutualisé où plusieurs prestataires pourront intervenir.

Plusieurs acteurs s'y sont essayés, avec plus ou moins de succès. Ce sont des modèles intéressants, qui se cherchent encore. Sur l'évaluation, également pointée par Paul Pietyra, Charlotte Limousin pense aussi qu'il existe

« très certainement » une marge de progrès. Elle se souvient des premiers rapports d'activités des bailleurs sociaux à son arrivée dans le secteur ; les tableaux de bord, les indicateurs, étaient principalement sur le bâti, le nombre de logements construits ou réhabilités, très peu sur les services.

Pour autant, il lui semble aussi qu'il s'agit d'une vraie valeur ajoutée. Cela pourrait s'inscrire dans un dialogue renouvelé avec le territoire lors de la définition de la stratégie territoriale, approuve Paul Pietyra.

Il serait possible pour les bailleurs de démontrer comment le logement social est contributeur et concerné par les stratégies de mobilité, d'éducation, de sécurité. Ils pourraient devenir plus qu'aujourd'hui des acteurs stratégiques du territoire, s'ils parvenaient à capitaliser sur les connaissances qu'ils produisent. Quant aux services apportés aux locataires, pas toujours bien ciblés d'après Paul Pietyra, Charlotte Limousin a aussi en tête le faible taux de recours observé dans certains cas.

Mais comment identifier un service qui ne fonctionne pas ?

C'est très facile ! répond Paul Pietyra.

Un service est un système, avec plusieurs dimensions, beaucoup d'outils, un front-office et un back-office : c'est à dire les éléments visibles pour l'utilisateur et le client et ceux qui restent invisibles.

Tout cela peut être diagnostiqué afin de repérer les points à améliorer : niveau d'adoption du service, capacité à le délivrer, infrastructures, etc. Identifier ce qui ne marche pas est bien plus simple qu'inventer quelque chose qui marche !



Un service pour l'habitant peut se révéler dysfonctionnel parce que l'information a été diffusée par courrier. Le locataire l'a vu une fois, puis il l'a oublié et il n'utilise pas le service. Il est assez simple de trouver les endroits à réguler et une fois qu'on a évalué le problème, de faire des prototypes. Cela peut porter sur un irritant dans le parcours, ou bien c'est toute la proposition de valeur qu'il faut réinventer. C'est un point important, souligne Charlotte Limousin.

Parler de transition servicielle, c'est interroger l'organisation interne, les métiers, voire envisager de nouveaux métiers. Un certain nombre de services sont proposés par les bailleurs aujourd'hui de manière expérimentale. Mais là encore se pose la question de l'évaluation. Après la phase d'expérimentation, des services sont mis à disposition, et à partir de ce moment, on considère que le travail est fait. Même quand le résultat n'est pas là, il arrive qu'on les maintienne,

a fortiori quand ce sont des services qui ne coûtent pas. Si la finalité est de rendre service au locataire et que celui-ci ne l'utilise pas, l'objectif n'est pas atteint. Il y a de vrais sujets de réflexion pour les nombreux bailleurs qui souhaitent aller vers cette dimension de services.

Comprendre le service que l'on délivre avant de le mettre à disposition, répète Paul Pietyra. Et travailler à bien connaître ceux qui vont l'utiliser. Faute de quoi, conclut-il, on resterait sur une « illusion de service », évidemment regrettable. Charlotte Limousin apprécie le terme.

Pour l'un comme pour l'autre, à condition de respecter ces règles, le secteur en choisissant d'avancer sur cette activité d'avenir est sur la bonne voie.



ACCÉDEZ GRATUITEMENT À TOUS LES  
ÉPISODES DE PAROLES LIBRES

**Directeur de la publication**  
Franck Martin

**Écriture**  
Dominique Rousset

**Suivi de projet**  
Audrey Pelan, Manon Grangeot

© **Afpols 2025**



---

Association pour la formation professionnelle continue  
des organismes de logement social

47 rue Popincourt - 75011 Paris. Tél. 01 40 75 52 74  
[www.afpols.fr](http://www.afpols.fr)