



**Repenser les métiers,
construire une
organisation robuste,
réaffirmer la mission**

Les défis des organismes
de logement social
à l'horizon 2030



Table des matières

8

Développement et maîtrise d'ouvrage : arbitrer pour préserver la valeur future du patrimoine

12

Copropriété : maintenir la promesse de service en décidant à plusieurs

16

Relation client, accompagnement social et proximité : faire de la confiance un levier de cohésion

20

Système d'information : saisir les opportunités pour structurer les transformations

24

Finances et contrôle de gestion : être l'architecte des arbitrages stratégiques

26

Management : animer le trait d'union entre la stratégie et l'action

30

Conclusion : la capacité d'action, nouveau capital stratégique des organismes HLM

Édito

Le logement social est un maillon essentiel de la cohésion et du dynamisme des territoires.

Il loge 10,4 millions de personnes dans 4,8 millions de logements, mobilise 88 000 collaborateurs et engage chaque année plus de 17 milliards d'euros d'investissement. Derrière ces chiffres se trouvent 490 organismes chargés de produire, entretenir, réhabiliter et gérer un patrimoine indispensable à la vie quotidienne de millions de personnes.

Après une période de regroupement et de changement d'échelle, le secteur entre dans une transformation moins visible, mais plus profonde : celle de ses métiers, de ses compétences et de ses modes d'organisation.

L'ambition est d'aller vers des organisations à la croisée de l'humain et du digital, de la robustesse et de la performance, du territoire et des habitants. Pour réussir, les opérateurs doivent travailler sur leur cœur de mission, et prioritairement la valorisation du patrimoine sur tout son cycle de vie, le passage au métier de copropriétaire-bailleur social et la poursuite des (r)évolutions de la relation client. Ils doivent également agir sur trois leviers d'accompagnement : le renforcement du pilotage économique et de la gestion du risque, l'accélération de l'intelligence artificielle et de la digitalisation des organisations et du service, et enfin le management pour donner du sens aux transformations.

Notre conviction est simple : **le logement social doit se transformer pour rester fidèle à sa mission**. Sa valeur ne se mesure pas seulement au nombre de logements produits. Elle repose aussi sur la manière dont il produit de la valeur sur les territoires et contribue à leur dynamique. Ceci se traduit concrètement par sa capacité à préserver la valeur d'usage du patrimoine, à garantir un service de qualité, à accompagner les habitants, à contribuer à la cohésion des territoires, à apporter des réponses avec les partenaires là où les fragilités les exigent. Cela suppose de concilier la rationalisation des moyens, l'ancrage territorial et la mission sociale, autour d'une stratégie claire et de réelles capacités d'action.

Le Groupe SCET HTC réunit près de 600 collaborateurs, dont une centaine de consultants dédiés aux politiques de l'habitat et aux bailleurs sociaux. Ce livre blanc s'appuie sur nos missions, nos observations de terrain et les entretiens conduits avec des dirigeants du secteur, que nous remercions pour leur contribution.

Notre Groupe souhaite ainsi nourrir vos réflexions, et contribuer à conforter le positionnement des organismes de logement social comme acteurs majeurs de la cohésion et des dynamiques territoriales.

Bonne lecture.



Éric Dubertrand
Président du Groupe SCET HTC



Pascal Lefèvre
Directeur Général du Groupe SCET HTC

S'adapter ne suffit plus : les évolutions simultanées imposent aux organismes de repenser leur modèle d'action

Après avoir changé d'échelle...

Le secteur des organismes de logement social est dans une dynamique de concentration depuis plusieurs années, avec une accélération observée depuis 2018. Cela se traduit par deux tendances :

- Une diminution du nombre d'organismes de logement social, qui passe, hors sociétés de coordination, de 620 en 2018 à 490 en 2025² ;
- Une augmentation de leur taille moyenne, le nombre moyen de logements détenus passant d'un peu plus de 8 000 en 2018 à près de 11 000 en 2024³.

Une quinzaine de bailleurs avec plus de 50 000 logements locatifs détiennent 21 % du parc social, et 140 organismes avec au moins 12 000 logements locatifs possèdent près de 70 % du parc. En parallèle, plus de 60 sociétés de coordination ont été créées sur cette période. Elles regroupent, dans les deux tiers des cas, au plus trois membres⁴.

De cette transformation ont émergé **quatre modèles**⁵ :

- Des groupes nationaux, organisés autour d'une recherche de mutualisation forte, de standardisation des processus de production et de gestion dans une logique intégrative ;
- Des groupes nationaux ou supra-régionaux plus hybrides, autour d'une volonté d'adaptation aux dynamiques territoriales et dans une logique plus fédérale ;
- Des groupes locaux, qui renforcent leurs synergies et complémentarités et diversifient leurs activités pour répondre à la complexité croissante des besoins locaux ;
- Des opérateurs locaux indépendants qui demeurent sur leur territoire en dehors de toutes formes de regroupement et qui font le choix de maintenir un ancrage territorial fort en s'appuyant sur la proximité.

Chacun de ces modèles se construit dans une logique de plus en plus affirmée d'ancrage dans l'écosystème local et de capacité à apporter des réponses adaptées à chaque territoire.



Les organisations doivent s'inscrire au sein des écosystèmes territoriaux. Cela nécessite de maintenir des centres de décisions autonomes à l'échelle locale, en phase avec les décideurs politiques, les acteurs de la filière immobilière, le tissu associatif, les réseaux mutualistes, etc. C'est à travers le travail avec ces écosystèmes que peuvent se nouer des partenariats d'innovation et de développement.

L'échelon national permet de diffuser les innovations locales, d'impulser des dynamiques et des projets, d'animer des réseaux professionnels qui se nourrissent et s'enrichissent. La décision et la capacité d'adaptation doivent rester à l'échelle locale. »

Patrice Tillet, Directeur Général, Groupe Arcade Vyv

Cette recomposition du paysage des organismes se double désormais d'une transformation plus profonde : celle des organisations et des métiers eux-mêmes.



² Ancols, *Panorama du logement social 2025*, septembre 2025

³ Ibid

⁴ Ibid

⁵ Nicolas Mer, « Logement social : la recomposition d'un secteur sous tension », *Revue Urbanisme*, juin 2022

Chiffres clés¹



4,8 millions

de logements locatifs sociaux en France

10,4 millions

de personnes logées au sein du parc HLM

17,6 Mrd€

d'investissements annuels

490

organismes de logement social actifs en 2025

1/5

des organismes a disparu entre 2018 et 2025 dans le cadre de projets de regroupement

11 000

logements en moyenne par organisme

15

organismes détiennent 21 % du parc

88 000

salariés au sein des organismes HLM

¹ USH, *Les HLM en chiffres*, septembre 2025 et Ancols, *Panorama du logement social 2025*, septembre 2025

... les organismes doivent désormais changer leur manière d'agir

Les organismes HLM évoluent dans un environnement où les enjeux climatiques, environnementaux, sociaux, économiques, démographiques et numériques s'imbriquent et rendent les arbitrages plus contraints : les attentes des locataires se complexifient, les contraintes budgétaires se renforcent, le marché du travail se tend, l'intelligence artificielle transforme progressivement les pratiques professionnelles, etc.

Dans ce contexte, ils doivent répondre à des exigences qui progressent simultanément : produire mieux, réhabiliter et décarboner davantage, accélérer l'adaptation du parc (climat, santé, seniors, etc.), améliorer la qualité de service, maîtriser les charges des locataires, mieux exploiter la donnée, attirer de nouvelles compétences, le tout en préservant les équilibres économiques.

Il ne s'agit plus seulement de moderniser les organisations ou d'optimiser les pratiques existantes : les organismes HLM doivent repenser leur modèle d'action, leurs priorités d'investissement et leurs modes de décision.



■ **Une évolution du rôle des organismes :** cette nouvelle équation renforce la transformation, déjà à l'œuvre ces dernières années, de la nature même du rôle des organismes HLM. Ils ne sont plus uniquement attendus comme des producteurs et gestionnaires de logements, mais comme de véritables acteurs de cohésion territoriale, capables d'articuler stratégiquement les dimensions patrimoniales, sociales, financières, environnementales et numériques. Leur valeur ajoutée résidera ainsi dans la manière de réinventer leurs missions historiques : construire, gérer et accompagner autrement.

■ **Des organisations plus transversales :** cette évolution se traduit par un décloisonnement progressif des métiers. Les enjeux patrimoniaux ne relèvent plus de la seule maîtrise d'ouvrage : ils mobilisent désormais la finance, les systèmes d'information, la proximité, la relation locataire, les achats, ou encore les directions générales. La performance ne dépend plus de l'excellence de chaque métier pris isolément, mais de leur capacité à coopérer autour d'objectifs communs. Les décisions deviennent plus transversales, plus stratégiques, plus collectives, mais aussi plus dépendantes de la qualité des informations disponibles.

■ **La donnée et les compétences deviennent de nouvelles ressources stratégiques :** il ne s'agit plus seulement de disposer d'outils support à la bonne réalisation de son activité, mais de pouvoir directement mobiliser, croiser et partager des données dites « de confiance » (fiables, souveraines, protégées) pour éclairer les décisions. Parallèlement, les attentes des collaborateurs évoluent, les métiers se recomposent, les tâches les plus répétitives s'automatisent progressivement tandis que les activités d'analyse, d'arbitrage, de coopération et de relation prennent de l'importance. Investir dans l'évolution des compétences apparaît tout aussi nécessaire qu'investir dans les technologies.



Les alliances stratégiques et opérationnelles avec d'autres acteurs permettent une réponse globale aux besoins. Au sein de Morbihan Habitat, nous sommes partie prenante d'une ESH permettant de déléguer la gestion de l'habitat spécifique, d'une SPL pour porter des réponses en termes d'aménagement, d'une COOP accession pour conforter cette activité et nous avons créé notre OFS (étant aussi partenaire des OFS de Lorient et de Vannes). Ces partenariats et ces structures enrichissent notre compréhension des matrices propres à chaque activité, contribuent au développement de nos compétences et confortent notre capacité à répondre aux besoins spécifiques des territoires »

Erwan Robert, Directeur Général, Morbihan Habitat



Face à ces défis : subir ou se mettre en mouvement

Les transitions à l'œuvre viennent questionner la raison d'être des organismes HLM et leur imposent une mise en mouvement pour continuer à démontrer leur utilité sociale et leur capacité à répondre aux grandes transitions. Pour cela, ils ne peuvent plus se contenter de s'adapter ; ils doivent transformer leur organisation pour reprendre l'initiative. L'inaction n'est plus neutre : elle fragilise progressivement la capacité d'action des organismes.

Une ligne de partage se dessine déjà entre les organismes qui engagent une transformation de leur gouvernance, de leurs compétences et de leurs modes de faire, et ceux qui privilégient encore une logique d'ajustement progressif. **Les écarts de demain se creuseront selon la capacité à anticiper les évolutions, à arbitrer collectivement et à conduire le changement. La différence se jouera entre organismes**

apprenants et organismes immobiles. La robustesse des organismes HLM reposera moins sur l'optimisation de chaque fonction que sur leur capacité à mobiliser l'ensemble de leurs ressources – métiers, expertises, données, parties prenantes, gouvernance – au service d'une stratégie commune.

Ce livre blanc explore six transformations déterminantes : l'évolution de la maîtrise d'ouvrage, la montée en puissance de la copropriété, le renouvellement de la relation client et de la proximité, le repositionnement stratégique des systèmes d'information, l'évolution de la fonction finance et, enfin, la transformation du management. Chacune d'elles est analysée dans ces prochains chapitres au travers de prismes complémentaires mais avec un même objectif : renforcer la capacité des organismes HLM à anticiper, arbitrer, coopérer et piloter durablement les transformations.

Développement et maîtrise d'ouvrage : arbitrer pour préserver la valeur future du patrimoine



La maîtrise d'ouvrage HLM doit aujourd'hui composer avec une accumulation de contraintes : raréfaction du foncier, hausse des coûts, complexification des montages d'opération et des marchés, impacts du changement climatique, tension sur les financements, fragilité de certaines filières du bâtiment, évolution des usages, vieillissement des occupants, réduction de la taille des ménages, acceptabilité plus difficile des opérations par les habitants, etc. La nouveauté tient moins à l'apparition de ces sujets qu'à leur intensité, à leur simultanéité et à leur effet cumulé sur les modèles de production.

Les organismes HLM s'adaptent déjà : développement de l'acquisition-amélioration, surélévation, restructurations lourdes, recyclage patrimonial, interventions en site occupé, réhabilitation énergétique, diversification des montages, travail plus étroit avec les collectivités, réalisation d'équipements ou de programmes mixtes, etc.

Pourquoi les métiers de la maîtrise d'ouvrage se complexifient-ils ?

D'une logique d'opportunité à une doctrine d'investissement : la maîtrise d'ouvrage HLM neuve avance encore trop souvent au fil des seules opportunités foncières, des objectifs de court terme de production de logements ou des opérations des promoteurs. Les organismes HLM devront clarifier ce qu'ils veulent produire, transformer, conserver, céder ou ne plus faire.

Le patrimoine existant devient le premier levier de création de valeur : le parc existant est le principal pourvoyeur de logements sociaux. Pourtant, la réhabilitation reste souvent abordée comme une contrainte : obligation réglementaire, ré-

ponse à une dégradation, mise à niveau énergétique, chantier complexe en site occupé, opération qui ne crée pas de nouvelles ressources pour l'organisme. Elle doit devenir autre chose qu'un chantier subi : un projet d'usage, de confort, de sobriété, de gestion future et de qualité de vie avec l'ensemble des parties prenantes.

La donnée transforme les décisions de maîtrise d'ouvrage : la donnée va profondément transformer les méthodes d'arbitrage et de pilotage de la maîtrise d'ouvrage. Diagnostics, bases patrimoniales, données de consommation, historiques d'intervention, réclamations, enquêtes, capteurs, relevés par drones ou encore analyses automatisées vont donner aux organismes une connaissance potentiellement beaucoup plus fine de leur parc. L'intelligence artificielle pourra aider à consolider ces informations, construire des scénarios, simuler des hypothèses et comparer les impacts de plusieurs trajectoires. Mais plus les données seront nombreuses, plus il faudra savoir les qualifier, les hiérarchiser et les interpréter. La donnée ne dira pas, à elle seule, l'état réel d'un patrimoine, l'usage d'un bâtiment, la fragilité d'une copropriété, la difficulté d'une maintenance, la perception des habitants ou les contraintes concrètes des équipes de proximité.

Des compétences qui se déplacent vers l'ingénierie et le pilotage : la VEFA, la complexification des montages, la décarbonation et la transformation du parc existant obligent à repositionner les compétences de la maîtrise d'ouvrage. Le numérique déplace aussi la valeur des métiers : une partie des tâches qui servaient traditionnellement de sas d'apprentissage aux jeunes professionnels devient automatisable (suivi des délais, des coûts, des risques, des documents ou des indicateurs, etc.), ce qui fragilise la formation des futures générations si rien n'est fait pour la compenser.

Nos convictions

La maîtrise d'ouvrage ne peut plus seulement conduire des opérations. Elle doit redevenir une fonction stratégique, capable de choisir, arbitrer, coopérer et construire des trajectoires patrimoniales de long terme.

À chaque époque, le logement social a créé de la valeur en répondant à des besoins que le marché ne garantissait pas : hier l'accès à un logement abordable, puis l'amélioration du confort, de la qualité urbaine et de la sécurité résidentielle. **Demain, cette valeur se construira autour de nouveaux standards :** qualité d'usage, confort climatique, maîtrise des charges, adaptation au vieillissement et sobriété environnementale.

La maîtrise d'ouvrage de demain ne sera donc plus seulement jugée sur sa capacité à produire. Elle le sera sur sa **capacité à construire des arbitrages solides entre besoins sociaux, contraintes économiques, exigences environnementales, soutenabilité financière et qualité d'usage.** Elle deviendra une fonction d'assemblage et de création de valeur, au service d'une stratégie patrimoniale durable.



Les priorités à l'horizon 2030

Priorité 1 : Reprendre la main sur les choix de diversification et d'investissement sur le développement de l'offre

Les organismes HLM doivent reprendre pleinement la maîtrise de leurs choix de développement : territoires prioritaires, produits, modes de production, partenariats, positionnement dans la chaîne de valeur et modèle économique. Cette maturité stratégique supposera également de savoir renoncer à certains fonciers trop coûteux, à des montages insuffisamment robustes ou à des opérations difficilement soutenables en exploitation. Les modalités de production elles-mêmes deviennent des choix structurants : produire en maîtrise d'ouvrage directe ou en VEFA, développer l'acquisition-amélioration, recourir au hors-site, mutualiser certaines compétences, créer des filiales ou renforcer les partenariats, sont autant de choix qui engagent durablement les compétences, l'organisation et la capacité d'action des organismes.



Le positionnement de Morbihan Habitat cherche à s'appuyer sur des expertises ciblées et spécialisées dans tous les domaines de la chaîne de production et de gestion de l'habitat et de la ville : aménagement, construction offre locative, construction accession sociale, ingénierie territoriale, réseaux de chaleur, gestion des copropriétés, etc., en s'appuyant le cas échéant sur des véhicules juridiques adaptés. (...) La question de l'hybridation des expertises, des formes juridico-organisationnelles et des financements sera au coeur du développement de modèles alternatifs pour poursuivre la réalisation des missions d'intérêt général qui animent notre secteur. »

Erwan Robert, Directeur Général, Morbihan Habitat

Priorité 2 : Faire de la réhabilitation le cœur de la création de valeur

Le patrimoine existant devient le principal levier de création de valeur du logement social. La réhabilitation ne doit plus être abordée comme un simple chantier technique ou réglementaire ; elle doit être pensée comme un projet de qualité d'usage, de confort climatique, de maîtrise des charges, de valorisation patrimoniale et de qualité de vie.

Cette évolution suppose d'associer beaucoup plus tôt les métiers de la proximité, de la gestion locative, de la maintenance, les financeurs, les copropriétés éventuelles et les habitants afin de construire des arbitrages plus robustes et des projets plus résilients et mieux adaptés aux réalités d'exploitation. La maîtrise d'ouvrage devra ainsi reconnecter le bâti et l'habitat, en intégrant les enjeux d'usage, de gestion future et de soutenabilité dès la conception des opérations.

Priorité 3 : Transformer le Plan Stratégique de Patrimoine (PSP) en objet vivant de dialogue, d'arbitrage et d'apprentissage, alimenté par la donnée

Dans un environnement plus incertain, le PSP est appelé à devenir plus qu'une démarche périodique de projection : un outil dynamique de dialogue stratégique, d'arbitrage et d'apprentissage collectif, régulièrement actualisé au regard des évolutions économiques, climatiques, réglementaires, territoriales et des réalités des copropriétés.

Pour cela, il devra s'appuyer sur une connaissance patrimoniale enrichie par la donnée, les retours d'expérience et l'expertise de terrain. L'enjeu n'est plus seulement de programmer des investissements, mais de construire une connaissance située du patrimoine, reliant les usages, les coûts, les risques, les trajectoires d'investissement et les réalités d'exploitation afin d'éclairer les décisions.



Nous sommes sur un chemin de crête : il faut tenir la qualité de service du quotidien, investir dans le patrimoine et arbitrer des montants considérables dans un contexte financier contraint. Cela exige une connaissance beaucoup plus fine du bâti, des usages, des coûts et des trajectoires patrimoniales. Sans données fiables et sans compétences techniques solides, les arbitrages deviennent fragiles. L'habitabilité est devenue la notion centrale dans notre activité de maître d'ouvrage. Enfin, trop souvent les performances d'exploitation du patrimoine, comme le management de l'énergie, sont délaissées au profit de réhabilitations lourdes, ce qui est dommage eu égard au ROI. »

Julien Paul, Directeur Général, Groupe Habitat Réuni

Priorité 4 : Reconstruire des compétences et l'attractivité de la maîtrise d'ouvrage

La transformation de la maîtrise d'ouvrage exige de reconstruire une intelligence technique, patrimoniale et opérationnelle du bâti. Les effets de la VEFA, la complexification des montages, la pression financière, la décarbonation, l'adaptation au changement climatique et la transformation du parc existant imposent aux organismes HLM de se doter de nouvelles compétences. Ils auront besoin de professionnels capables de comprendre les bâtiments, les usages, les filières, les contrats, les financements, les risques et les conditions futures d'exploitation du patrimoine, tout en travaillant dans des organisations plus transversales et partenariales.

Cette évolution est également un enjeu majeur d'attractivité et de transmission. À mesure que l'intelligence artificielle automatise certaines tâches de suivi, les organismes devront repenser l'apprentissage des jeunes professionnels en les confrontant plus tôt aux situations de projet, aux visites de patrimoine, aux arbitrages collectifs et au dialogue avec les collectivités, les entreprises, les financeurs, les habitants et les équipes de gestion. Les métiers de la maîtrise d'ouvrage devront être présentés pour ce qu'ils deviennent : des métiers de stratégie, de pilotage opérationnel, de négociation, d'assemblage et d'impact territorial.

Priorité 5 : Développer une maîtrise d'ouvrage plus transversale et partenariale

La complexité croissante des opérations impose de sortir d'une logique où la maîtrise d'ouvrage agit seule. Les choix patrimoniaux mobilisent désormais la proximité, la gestion locative, la maintenance, les finances, les collectivités, les partenaires et les habitants. La performance d'une opération dépend autant de sa conception que de sa capacité à être exploitée, maintenue et appropriée dans la durée.

Les organismes devront renforcer les coopérations entre métiers, intégrer plus en amont les équipes de gestion et de proximité, développer des partenariats plus étroits avec les acteurs des territoires et associer davantage les habitants afin que les usages et les réalités du terrain éclairent les choix d'investissement.

À l'horizon 2030, la maîtrise d'ouvrage ne sera plus seulement une fonction de production. Elle sera une fonction de coordination, d'assemblage et d'arbitrage, capable de faire coopérer l'ensemble des acteurs au service d'une stratégie patrimoniale durable.



Copropriété : maintenir la promesse de service en construisant la décision à plusieurs



La copropriété mixte s'installe progressivement dans le quotidien des organismes de logement social. Elle avance souvent sans bruit, au fil de la vente HLM, des opérations mixtes, de l'accession sociale, des acquisitions en VEFA ou de l'achat de lots dans des copropriétés existantes. Tant que les volumes restent modestes, elle peut sembler relever du cas particulier. Lorsqu'elle change d'échelle, elle commence à transformer en profondeur les conditions de gestion du patrimoine et **devient le cadre de gestion pour une part croissante du patrimoine.**

Ce changement n'est pas seulement juridique. Il transforme profondément la manière d'agir du bailleur social. En monopropriété, l'organisme décide seul : il arbitre les travaux, choisit les prestations, pilote les charges, organise la qualité de service et maîtrise ses temporalités. En copropriété mixte, il reste responsable vis-à-vis de ses locataires, mais il ne décide plus seul de tout ce qui fait la qualité de l'immeuble. Les décisions relatives aux parties communes relèvent du syndicat des copropriétaires, sont votées en assemblée générale, et sont exécutées par le syndic.

Ce déplacement est loin d'être neutre. Il oblige à passer :

- D'une organisation pensée pour décider et agir seul, à une organisation capable de construire une décision collectivement ;
- D'une gestion standardisée à une gestion différenciée qui doit prioriser ses efforts.

La copropriété mixte devient un sujet stratégique lorsqu'elle cesse d'être absorbée par quelques experts ou par des ajustements locaux, et qu'elle commence à produire des effets sur les fondamentaux de l'organisme.

Patrimoine, service, organisation : trois fondamentaux mis à l'épreuve

Une stratégie patrimoniale à l'épreuve du collectif : une ambition technique ou énergétique ne se transforme plus automatiquement en décision opérationnelle. Encore faut-il que la copropriété soit capable de suivre, que les copropriétaires comprennent, que le conseil syndical joue son rôle, que le syndic soit fiable, et que le projet soit financé et voté. Le patrimoine ne se pilote donc plus par expertise ; il se pilote par la capacité à construire la décision collective.

Une promesse de service que l'organisme HLM ne tient plus seul : le bailleur reste l'interlocuteur unique de ses locataires, mais il ne décide plus seul de tout ce qui touche aux parties communes : niveau de prestation, modalités d'intervention, traitement de certaines réclamations, calendrier de résolution, diffusion de l'information. Le locataire continue légitimement à voir un bailleur responsable du service, alors que le bailleur n'est plus seul à produire le service.

L'organisation face à un sujet à la croisée de tous les métiers : la copropriété transforme les repères professionnels des collaborateurs. Leur rapport au temps, car les décisions dépendent des assemblées générales, des conseils syndicaux et des calendriers de la copropriété ; leur rapport à l'information, car une partie des données nécessaires au pilotage est produite par le syndic ; leur rapport à la décision, car l'objectif n'est plus de décider mais de faire décider un collectif en portant les intérêts de la copropriété et ceux du bailleur. Elle transforme également la modélisation de l'action, car chaque copropriété est unique. Ceci concerne tous les métiers : le patrimoine, la proximité, la relation client, les charges, la comptabilité, les systèmes d'information, la maîtrise d'ouvrage, le développement et les fonctions support.

Nos convictions

La copropriété mixte n'est plus un sujet technique réservé à quelques spécialistes. Elle devient un sujet de gouvernance et de transformation organisationnelle, qui oblige les organismes à clarifier leur posture de bailleurs-copropriétaires responsables, capables de contribuer à une décision collective.

La performance d'un organisme en copropriété mixte se mesure à sa capacité à construire des décisions partagées. Une ambition patrimoniale, énergétique ou de qualité de service ne vaut que si elle peut être comprise, financée, votée et mise en œuvre dans la durée. L'enjeu est d'apprendre à agir efficacement dans un cadre où l'ambition, la décision et l'action sont partagées avec les syndicats, les conseils syndicaux et les copropriétaires. La capacité à construire **des stratégies de convergence des intérêts** devient donc centrale pour transformer une ambition patrimoniale ou de service en décision réellement comprise, financée, votée et mise en œuvre.

La copropriété mixte impose une nouvelle maturité de pilotage. Les organismes ne pourront pas agir dans toutes les copropriétés de la même manière. La copropriété mixte nécessite d'accepter une gestion différenciée des copropriétés. Pour cela, ils devront fiabiliser les données et qualifier les risques, pour structurer leurs actions et prioriser leurs efforts.



Les priorités à l'horizon 2030

Priorité 1 : Reconnaître la copropriété mixte comme un sujet stratégique

Quand le patrimoine en copropriété prend du volume, il est primordial de faire entrer la copropriété mixte dans le projet stratégique des organismes. Trop souvent, elle reste traitée comme une somme de situations particulières, sans doctrine consolidée.

Les organismes devront donc clarifier les ambitions patrimoniales à porter sur ces immeubles ; les niveaux de service à viser ; les postures à adopter en assemblée générale ou au conseil syndical ; les copropriétés où il faut être présent, actif, membre du conseil syndical ; celles où il faut au contraire limiter son investissement ; les risques à lever ; les moyens humains et financiers à y consacrer.



Un quart de nos résidences sont en copropriété, et cette proportion va augmenter avec la vente HLM. La copropriété devient progressivement un mode de gestion courant, auquel notre organisation doit s'adapter. Nous devons passer d'une copropriété subie à une copropriété pleinement intégrée à la stratégie, et travailler deux questions indissociables : notre modèle d'organisation – la création d'une agence copropriété de plein exercice fait partie des options à étudier – et notre capacité à développer les compétences des équipes. Nous devons également anticiper la copropriété dans le PSP, pour en faire un véritable outil de décision, plus lisible pour les équipes, capable d'intégrer les règles et les temporalités de la décision collective. »

Franck Baguet, Directeur Général Adjoint, Logirep

Priorité 2 : Piloter par le risque pour prioriser l'action

Toutes les copropriétés ne présentent ni les mêmes enjeux, ni les mêmes fragilités. Les organismes devront construire une lecture différenciée de leur patrimoine fondée sur une cartographie des risques, afin d'identifier les copropriétés les plus sensibles, les plus stratégiques, ou celles nécessitant un accompagnement renforcé.

Cette approche permettra d'adapter les actions et d'allouer les ressources en fonction des risques réels, plutôt qu'en réaction aux seules urgences ou aux tensions du moment, afin d'anticiper et de concentrer les efforts là où les enjeux sont forts.



Priorité 3 : Construire des stratégies de convergence des intérêts

En copropriété mixte, il faut construire les conditions d'acceptabilité des stratégies patrimoniales ou de services envisagés par les organismes. Une rénovation énergétique, un programme de travaux ou une évolution du niveau de service n'aboutit que si le projet est voté par les copropriétaires.

Les organismes devront apprendre à déployer de véritables stratégies de convergence des intérêts, en prenant en compte les attentes et les contraintes des copropriétaires, et en travaillant sur les bénéfices partagés pour l'ensemble des copropriétaires. Cette posture suppose un travail rapproché avec le syndic et le conseil syndical, des scénarios plutôt qu'une solution unique, une ingénierie financière lisible, des supports pédagogiques et une préparation des décisions dans le temps.

Priorité 4 : Fiabiliser les données, les documents et les processus

Les organismes devront sécuriser un socle documentaire (règlements de copropriété, PV d'AG, etc.) et un socle de données (appels de fonds, historique des travaux, etc.). Pour cela, ils vont devoir construire leurs propres règles de gestion (pièces à conserver, règles de classement, canaux de transmission, référentiels partagés, interlocuteurs identifiés, circuits de validation, indicateurs) et structurer des échanges plus solides avec les syndics (définir des exigences communes de reporting, les modalités d'envoi, etc.). Les priorités opérationnelles sont claires : mieux gérer la documentation, fluidifier les appels de fonds, sécuriser l'installation des copropriétés et tracer les demandes entre OLS et syndics.

Priorité 5 : Organiser les compétences et rendre visible la charge de travail

La copropriété mixte génère un travail de coordination souvent peu visible : préparation des assemblées générales, suivi des syndics, analyse des appels de fonds, recherche d'informations, coordination entre métiers ou gestion des situations particulières.

Reconnaître cette activité, l'organiser et la doter de référents, de méthodes et d'outils adaptés est indispensable pour éviter qu'elle ne fragilise progressivement les équipes.

La copropriété mixte joue ainsi un rôle de révélateur de maturité organisationnelle : elle montre la capacité de l'organisme à diffuser une culture commune, à clarifier les responsabilités et à faire coopérer des métiers qui n'ont pas toujours l'habitude de décider ensemble.

Priorité 6 : Structurer une relation partenariale avec les syndics

Le syndic devient un partenaire central de la performance en copropriété mixte. La relation OLS-syndic doit être organisée, lisible et orientée vers la performance de la copropriété.

Cela suppose en amont de clarifier les points d'entrée, stabiliser les interlocuteurs, partager les attentes, organiser des routines de coordination, évaluer conjointement les difficultés, suivre quelques indicateurs communs et travailler ensemble sur les processus clés : AG, charges, travaux, réclamations, données et documents.

Cette relation est d'autant plus importante que les syndics eux-mêmes doivent s'adapter à la montée en puissance des copropriétaires institutionnels. Les outils, extranets, processus et modes de relation des syndics ont souvent été conçus pour des copropriétaires personnes physiques. Les exigences de la copropriété mixte obligent donc les deux parties à apprendre l'une de l'autre.

À l'horizon 2030, la performance d'un organisme HLM en copropriété mixte ne se mesurera plus à sa capacité à décider seul, mais à sa capacité à fédérer les acteurs, partager une connaissance fiable et construire des trajectoires patrimoniales que le collectif sera réellement en mesure de mettre en œuvre.



Relation client, accompagnement social et proximité : faire de la confiance un levier de cohésion

La relation client ne constitue plus seulement un enjeu de satisfaction. Dans un contexte où les situations sociales se fragilisent, où les attentes se diversifient et où les organisations deviennent plus complexes, elle devient un pilier essentiel de la confiance, de la solidarité et de la cohésion sociale.

Cette évolution oblige à redéfinir la proximité. Être proche ne signifie plus seulement être présent sur site ; cela suppose de comprendre les situations, d'expliquer les décisions, de coordonner les interventions et de résoudre les difficultés dans des délais lisibles. La proximité de demain sera donc moins une simple présence qu'une capacité organisée de compréhension, de décision et de résolution.



Comment les attentes et besoins des clients ont-ils évolué ?

Préserver le lien face à la complexité des organisations

La relation avec les locataires évolue sous l'effet de plusieurs transformations : diversification des situations sociales et résidentielles, vieillissement, précarité, montée des tensions, multiplication des canaux de contact et attentes de réponses immédiates. Les besoins vont désormais de l'autonomie numérique à un accompagnement social renforcé.

Dans le même temps, les organismes sont devenus plus grands et plus outillés. Cette évolution peut améliorer l'efficacité, mais elle peut aussi éloigner la décision du terrain, multiplier les interlocuteurs et rendre les responsabilités moins lisibles. Elle repose sur la capacité à comprendre une situation, à expliquer une décision, à agir et à assurer la continuité du suivi.

Réaffirmer le lien dans une société plus fragile comme vecteur de cohésion sociale

La diversité des profils des locataires et de leurs attentes appelle un socle de services commun, mais aussi des modalités de traitement de leurs demandes différentes selon les besoins, le patrimoine et le territoire. Une résidence confrontée à des tensions, un patrimoine diffus en secteur rural, ou une copropriété mixte ne nécessitent pas les mêmes formes de présence.

Intégrant ces différences de territoires et de publics, les bailleurs réaffirment, au travers de la qualité de service, un principe fondamental : le droit de chacun à vivre dignement dans un environnement sûr, propre et de qualité, quelle que soit la complexité de l'environnement et quelle que soit sa situation. La relation de service s'affirme ainsi comme une composante centrale de la mission du bailleur social, qui ne consiste plus seulement à rendre service, mais également à soutenir les personnes, à anticiper les ruptures et à renforcer la capacité d'action collective.



Les organismes HLM sont des acteurs de démocratie concrète. Ils organisent des conditions de vie, de lien, de confiance, de stabilité et de résilience, dans les territoires. Dans une période de tension et à la veille des chocs cohésifs que la société va rencontrer, ils doivent aussi proposer un chemin d'espérance : montrer qu'il est encore possible de vivre ensemble, de faire et d'agir. En ce sens le rôle d'acteur de la cohésion sociale assuré par les OLS est aussi une manière d'affermir notre modèle au moment où il est challengé par les pouvoirs publics. Les locataires comme les élus locaux sont nos meilleurs alliés. Répondre à leurs enjeux quotidiens et préparer l'avenir en période de transitions seront décisifs. »

Julien Paul, Directeur Général, Groupe Habitat Réuni

Nos convictions

Savoir-faire : garantir la qualité de service et adapter l'offre d'accompagnement

La qualité de la relation commence par la qualité du service rendu. Propreté, maintenance, traitement des réclamations, information, quittance, prévention des impayés ou continuité du suivi restent les premiers marqueurs de la confiance accordée au bailleur.

Cette exigence repose sur une connaissance fine du patrimoine, des habitants et des réalités locales. Les équipes de proximité disposent à cet égard d'une expertise essentielle, qui doit d'abord nourrir les décisions techniques, patrimoniales et sociales. Le gardien demeure un acteur majeur de cette relation, en complément du centre de relation client, des agences, des équipes techniques et des fonctions sociales, dans une organisation plus coordonnée et plus lisible pour les habitants.

Faire savoir : rendre l'action compréhensible

La qualité de service ne repose pas uniquement sur ce qui est fait, mais aussi sur la capacité à expliquer ce qui est décidé, pourquoi cela l'est et dans quels délais. Clarifier les engagements de service, préciser les responsabilités de chacun, informer sur l'avancement des demandes et rendre compte des actions réalisées sont devenus des leviers essentiels de confiance.

Cette exigence suppose que les collaborateurs disposent d'une information fiable, de marges de réponse suffisantes et d'une compréhension partagée des responsabilités du bailleur, des collectivités et des autres partenaires.

Faire agir : reconnaître les habitants comme acteurs

La relation avec les habitants ne peut plus être uniquement descendante. Les organismes doivent leur permettre de participer à l'identification des besoins, à l'amélioration des services, aux projets de résidence et à la prévention des difficultés. Cette participation repose sur des dispositifs concrets – diagnos-

tics en marchant, groupes d'habitants, retours d'expérience, comités de suivi ou concertations locales – mais surtout sur la capacité du bailleur à expliquer les décisions prises et les suites données. En renforçant le dialogue et la responsabilité partagée, le logement social contribue également à la cohésion sociale et à la confiance dans les institutions.

Incarnar la mission pour engager les équipes

La qualité de la relation avec les habitants dépend directement de la qualité du fonctionnement interne. Les collaborateurs doivent comprendre la mission sociale de leur organisme, le sens de leur action et leur contribution à la qualité de vie des habitants.

Cette culture commune repose sur un management de proximité, qui traverse aujourd'hui des difficultés récurrentes : management empêché par le poids des tâches administratives, tension croissante sur la charge de travail, éloignement voire isolement de certains personnels, absentéisme, etc. Cela appelle un réinvestissement du management de proximité, présent auprès des équipes, capable d'expliquer les décisions, de soutenir les collaborateurs et de préserver du temps pour la relation humaine malgré la montée des exigences administratives et numériques.

Préparer les solidarités face aux crises

Les crises climatiques, sociales ou sanitaires rendront encore plus déterminante la qualité des liens construits avec les habitants avant qu'elles ne surviennent. Les organismes devront mieux connaître les personnes vulnérables, maintenir plusieurs canaux de contact, renforcer leurs coopérations avec les collectivités et les associations, et enfin soutenir les solidarités de voisinage.

La capacité à gérer une crise reposera moins sur la seule organisation de l'urgence que sur la confiance construite au quotidien.





Les priorités à l'horizon 2030

Priorité 1 : Personnaliser la relation de service selon les besoins des habitants et les situations résidentielles

La qualité de service ne pourra plus reposer sur une approche uniforme. Les organismes devront adapter leurs modalités d'accompagnement à la diversité des publics, des patrimoines et des territoires, tout en garantissant un socle de services commun. Cela passera notamment par des projets d'amélioration de la qualité de service ou des projets territoriaux d'agence, permettant d'être davantage en prise avec les réalités locales, en engageant un dialogue plus soutenu avec les équipes centrales. Mieux connaître les habitants, anticiper leurs besoins et articuler autonomie, proximité et accompagnement des situations les plus fragiles, deviendront des leviers majeurs de performance sociale.

Nous devons aller au-delà des fondamentaux de notre métier et proposer des services qui répondent directement aux difficultés rencontrées par les locataires. Notre contribution distinctive peut aussi se jouer sur le pouvoir d'achat, avec des services comme l'assurance ou une mutuelle solidaire. Par ailleurs, avec la moitié de notre parc située en quartier prioritaire, nous devons nous demander comment notre activité peut aussi favoriser l'insertion sociale et professionnelle des locataires. Aller au-delà de la simple relation contractuelle, c'est notre raison d'être. »

Franck Baguet, Directeur Général Adjoint, Logirep

Priorité 2 : Compléter l'offre de service pour répondre aux problématiques sociales

La diversification des situations résidentielles amène les organismes à compléter leur offre de service pour mieux prendre en charge les nouveaux défis : accroissement des problématiques sociales individuelles (pouvoir d'achat, isolement, santé mentale, etc.), montée de l'agressivité dans les relations de proximité, tensions de voisinage, tranquillité, sécurité, etc. Ces réalités nécessitent de positionner le curseur sur les services et les accompagnements à apporter, de mettre en place des organisations adaptées à la diversité des situations, d'enrichir et de faire évoluer les compétences en intégrant les savoir-faire en matière d'accompagnement social, de conception et d'animation de dispositifs d'implication locale autour du vivre ensemble, de la tranquillité et de la sécurité. Ces savoir-faire ne doivent plus se concevoir à côté des savoir-faire traditionnels de gestion de proximité, mais en devenir des composantes essentielles en fonction des situations résidentielles à gérer.

Priorité 3 : Créer une proximité de compréhension, de décision et de résolution

La proximité ne se résume pas à une présence physique ; elle repose sur la capacité à comprendre les situations, expliquer les décisions, coordonner les interventions et assurer la continuité de la relation, anticiper et traiter les problèmes. Les organismes devront mieux articuler les rôles des gardiens, des agences, des centres de relation client, des équipes techniques et des fonctions sociales, afin d'offrir un parcours plus fluide, plus lisible et plus réactif et ainsi consolider la relation de confiance avec les locataires.



Priorité 4 : Faire des habitants de véritables partenaires de la qualité de service

La qualité de service se construit avec les habitants autant que pour eux. Les organismes devront développer des démarches de participation permettant d'identifier les besoins, d'évaluer les prestations, de préparer les projets de résidence, et de renforcer les solidarités locales. Cette implication contribuera à améliorer les services tout en consolidant la confiance et la cohésion sociale.

Priorité 5 : Mettre la donnée et le numérique au service de la relation humaine

La donnée, l'automatisation et l'intelligence artificielle devront permettre de simplifier les parcours, d'accélérer le traitement des demandes simples, de mieux détecter les situations de fragilité, et de prioriser les interventions. Leur finalité ne sera pas de remplacer la relation humaine mais de redonner du temps aux équipes pour les situations qui nécessitent écoute, accompagnement et expertise.

Cette évolution suppose une véritable gouvernance de la donnée et des outils qui simplifient les processus plutôt qu'ils ne les complexifient.

Priorité 6 : Faire de la qualité managériale un pilier de la qualité de service

La qualité de la relation avec les habitants dépend directement de l'engagement des collaborateurs. Les organismes devront investir dans le management de proximité, développer une culture commune de la mission sociale et donner aux équipes les moyens d'agir. Ils devront également préparer leur capacité de réponse face aux crises en renforçant les coopérations internes, les partenariats locaux et les solidarités avec les habitants.

Au sein de Domofrance, l'intelligence artificielle va nous permettre de mieux piloter notre stratégie (sur notre parc de 60 000 logements, nous déployons d'ores et déjà des campagnes de contrôle de nos balcons par drones équipés de caméras dédiées, qui permettent de générer de la data et de prioriser nos interventions), de redonner du temps à nos équipes pour être davantage en face de nos clients, et les recentrer sur des situations à plus forte valeur (aujourd'hui, sur 1 800 appels, près de 70 % des demandes pourraient être traitées immédiatement). Les trois prochaines années seront donc marquées par un investissement très fort vers le développement de l'IA, au service de la qualité de service et de la performance. »

Francis Stéphan, Directeur Général, Domofrance

À l'horizon 2030, la performance de la relation client ne se mesurera plus uniquement à la rapidité de traitement des demandes ou aux indicateurs de satisfaction. Elle reposera sur la capacité des organismes à construire une relation durable de confiance, à personnaliser leurs réponses et à faire des habitants et des collaborateurs des acteurs de la cohésion sociale.

Système d'information : positionner le SI au cœur de l'organisation

La modernisation des systèmes d'information des organismes HLM ne relève plus d'une logique d'amélioration fonctionnelle des outils ou de leur meilleure utilisation : elle est devenue un levier structurant de performance d'une organisation, pour sécuriser la bonne réalisation de ses missions du quotidien mais aussi pour collaborer efficacement avec ses parties prenantes et déployer opérationnellement ses priorités stratégiques.

Transformation numérique : pourquoi en faire un sujet stratégique ?

Après des décennies relativement confortables, durant lesquelles les évolutions « informatiques » se faisaient au fil des nouvelles versions et autres adaptations réglementaires des éditeurs d'ERP (ou PGI - progiciel de gestion intégré), les bailleurs sociaux ont intégré l'impératif de se transformer en profondeur. Cette transformation est le résultat de quatre grands bouleversements :

- Un écosystème digital qui s'est largement diversifié et complexifié à force d'ajouter un nouvel outil à chaque nouveau besoin, au point de le rendre difficilement maintenable avec les architectures techniques actuelles ;



- Les révolutions data et IA en cours, qui obligent à penser la data comme un actif stratégique (et non plus comme une résultante opérationnelle de telle ou telle activité) et à redonner aux collaborateurs des tâches à forte valeur ajoutée ;
- Des besoins métiers qui restent largement non-couverts, avec encore trop de tâches manuelles ou des ergonomies datées que les nouvelles générations n'acceptent pas ;
- L'impératif d'investir dans des technologies coûteuses et complexes à déployer, mais indispensables pour les enjeux numériques à venir : cybersécurité, souveraineté, data, IA.



Historiquement, le numérique a trop souvent été le parent pauvre du secteur. Cela est d'autant plus préjudiciable que cela affecte directement la productivité des organismes ainsi que leur capacité à optimiser les investissements notamment patrimoniaux ou encore à animer la relation clientèle. Ne pas maîtriser ses données, dans tout autre modèle économique, serait impossible. C'est probablement une chance, mais en période de transition, la sensibilité de ce sujet ne cesse de gagner en importance et l'arrivée de l'IA va encore accroître exponentiellement cette dimension, comme les écarts entre OLS. Aujourd'hui, en quelque sorte nous avons une voiture rapide sur une route sinueuse avec un bandeau sur les yeux. Un SDSI (schéma directeur des systèmes d'information) devrait faire partie des documents cadres minimum de tous les OLS au même titre qu'un PSP. »

Julien Paul, Directeur Général, Groupe Habitat Réuni



Nos convictions

Le système d'information n'est plus une fonction support ni un simple outil de production de données. Il constitue désormais **une infrastructure centrale de pilotage et de transformation des organisations**. Nous observons ainsi de profondes mutations dans l'organisation et les métiers des directions des systèmes d'information (DSI) :

- **Vers des DSI plus fortes et écoutées** : l'évolution du positionnement des DSI dans les organigrammes dit beaucoup de leur poids dans les organisations. D'un service informatique rattaché à la Direction administrative et financière, la DSI est maintenant directement rattachée à la Direction générale et membre actif du CODIR. Son rôle devient dès lors central dans la bonne mise en œuvre du projet stratégique et de la transformation des métiers. Les DSI sont ainsi :
 - Pleinement associées à la construction et au déploiement des projets stratégiques ;
 - Investies dans les dimensions organisationnelles et métiers des projets d'amélioration ;
 - Garantes du bon respect des prérequis techniques des projets numériques.
- **Vers des DSI plus ouvertes et visibles** : au-delà du fond, les DSI assument maintenant pleinement un rôle structurant sur la forme :
 - Animatrice et facilitatrice auprès des métiers, pour structurer un dialogue exigeant et régulier et faire monter en compétences les directions métiers ;
 - Force de proposition d'outils et de méthodes aux métiers (gestion de projet, gouvernance des données, pilotage des process, conduite du changement).

Synthèse des transformations numériques à engager

Pour les métiers Des besoins qui ne peuvent plus attendre			Pour les RH Un facteur d'attractivité essentiel
Se positionner sur l'ensemble de la chaîne de valeur	Connaître et faire évoluer son patrimoine	Déployer un parcours client croisant digital et physique	Proposer un parcours utilisateur fluide
▪ Aménager le territoire ▪ Construire / commercialiser / gérer tout type de patrimoine (EHPAD, gendarmeries, foyers, écoles, etc.) et dans tout type de montage (bail réel solidaire, LLI, copropriété, etc.) ▪ Proposer une offre complète de services aux occupants	▪ Répondre aux enjeux d'atténuation et d'adaptation aux dérèglements climatiques ▪ Anticiper les besoins de travaux / maintenance ▪ Industrialiser de nouveaux modes de construire (surélévation, hors-site, etc.)	▪ Communication entrante et sortante multicanale et personnalisée ▪ Faire circuler les informations entre siège, terrain, locataire et prestataire	▪ Homogène, intuitif et facile à déployer, en réponse à un turnover interne plus important ▪ Automatisant au maximum les tâches répétitives, en s'appuyant sur l'IA ▪ Intégrant les évolutions et contraintes réglementaires

Pour la DSI Des changements de paradigmes à intégrer		
Reprendre la main sur la data	Renforcer la sécurité des SI	Encadrer et déployer les usages IA
▪ La data comme vecteur central de création de valeur pour le métier ▪ La data pour piloter ses activités et construire un décisionnel stratégique ▪ La data comme vecteur de maîtrise de sa dépendance aux applicatifs	▪ Un risque cyber devenu central ▪ Un enjeu de souveraineté qui monte, avec un sujet de dépendance à certaines technologies	▪ Poser un cadre d'utilisation de l'IA (éthique, environnement, sécurité) ▪ Identifier, sur le terrain, les usages les plus porteurs et industrialiser leur déploiement ▪ Développer des solutions sur-mesure

Les priorités à l'horizon 2030

■ **Priorité 1 : Construire une architecture technique robuste**

Les systèmes d'information entrent dans une ère où les choix d'architecture technique engagent durablement les organismes. Positionnement de l'ERP dans la cartographie applicative, capacité d'interfaçage et de développement, maîtrise de son référentiel de données et de la gouvernance associée, souveraineté et réversibilité des solutions, etc. : ces décisions ne relèvent plus uniquement de considérations techniques ou économiques ; elles définissent les modes de fonctionnement futurs, le niveau d'autonomie des organisations vis-à-vis des éditeurs, ou encore le cadre de gouvernance des échanges.

Ces choix d'architecture doivent ainsi être compris par l'ensemble du comité de direction et arbitrés collégialement, afin que leur mise en œuvre – coûteuse et longue – soit acceptée et soutenue, particulièrement dans sa dimension organisationnelle.

■ **Priorité 2 : Donner à la DSI un rôle assumé d'accélérateur des transformations métiers**

Il n'est plus de projet d'évolution d'une organisation sans dimension numérique. Et il n'est plus de projet informatique sans dimension organisationnelle. Pour autant, nombre de bailleurs ont encore tendance à aborder ces deux dimensions séparément.

Il est dès lors essentiel de structurer un dialogue constant et exigeant entre SI et métiers (revue de ticket et de projet, AMOA métiers, etc.) et de faire évoluer le positionnement et les compétences de la DSI pour qu'elle assume pleinement sa dimension transformatrice et son rôle de facilitation. La DSI doit dès lors naviguer entre :

- **Une DSI pilote de son socle technique**, avec pour mission fondamentale de garantir (1) sa sécurité, (2) l'intégrité des données qu'il embarque et (3) sa capacité à intégrer facilement les outils SaaS souhaités par les métiers, par exemple par l'arrimage d'ESB, de plateforme de données ou encore par l'API-fication de l'ERP ;
- **Une DSI animatrice des transformations**, avec pour mission fondamentale de susciter l'innovation des métiers – écouter, proposer, expérimenter – puis de conduire les changements qu'elle implique – penser, outiller, accompagner les évolutions de process et RH pour que les transformations soient effectives et s'inscrivent dans la durée.

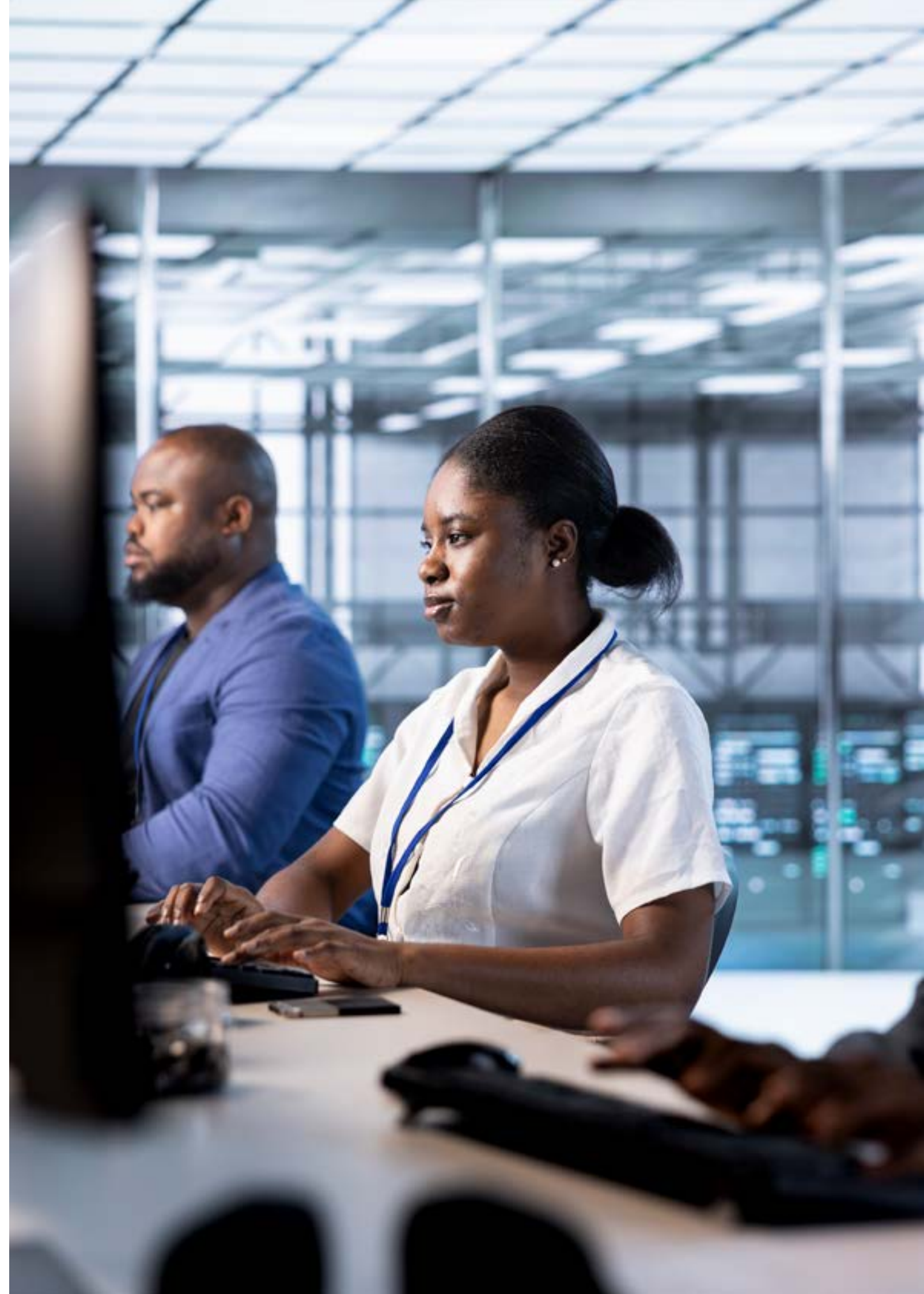
Au croisement de ces deux dimensions émerge une DSI stratégique, membre actif du CODIR, capable d'anticiper la façon dont les technologies permettront aux différents métiers de mieux servir leurs clients demain, voire de faire muter l'activité et sa chaîne de valeur.

■ **Priorité 3 : Faire de la data et de l'IA des sujets métiers avant toute chose**

La donnée doit être considérée comme un actif à part entière, dont la définition et la conformité ne peuvent être qu'assumées au sein de la direction métier utilisatrice. Cela suppose de définir et déployer progressivement un système de gouvernance de ces données s'appuyant sur des référentiels communs, des responsables de domaine, des règles de qualité et de traçabilité, etc. Il s'agit là d'un chantier d'ampleur, dont la mise en œuvre doit s'envisager de manière progressive et nécessite de se coordonner avec les projets métiers.

En matière d'IA, les cas d'usage les plus crédibles sont ceux qui répondent à un irritant précis : lecture et contrôle de documents, automatisation de demandes simples, assistance aux équipes, tri des sollicitations, aide à la décision, veille réglementaire ou prévision de certains risques. Ils ne peuvent être identifiés puis développés qu'en associant étroitement les utilisateurs métiers. La trajectoire proposée par le présent livre blanc est pragmatique : acculturation, sélection de 3 à 5 cas d'usage à forte valeur ajoutée, expérimentation rapide, passage en production, puis généralisation mesurée. À l'horizon 2030, l'enjeu n'est pas de « faire de l'IA », mais de la rendre utile, sûre et mesurable.

À l'horizon 2030, la DSI des organismes HLM ne sera plus évaluée à l'aune de la qualité de ses outils ou de ses projets techniques, mais de sa capacité à soutenir des décisions fiables, à sécuriser la donnée et à rendre les organisations plus agiles. Dans un contexte de choix technologiques engageants et de dépendance croissante à la qualité des systèmes, sa valeur résidera dans son aptitude à construire un socle robuste, à structurer l'usage de la donnée et à transformer les innovations en usages effectifs pour les métiers.



Finances et contrôle de gestion : être l'architecte des arbitrages stratégiques

Les organismes HLM évoluent dans un environnement marqué par des contraintes financières croissantes : rénovation du patrimoine, transition énergétique, hausse des coûts, maîtrise des charges et maintien de la qualité de service. Dans le même temps, ils doivent préserver leur capacité d'investissement, sécuriser leur trajectoire financière et éclairer les choix de gouvernance.

Dans ce contexte, la direction financière ne peut plus être uniquement une fonction de contrôle a posteriori. Elle devient un acteur central de la décision, capable d'anticiper les évolutions, d'éclairer les arbitrages et de concilier soutenabilité économique, stratégie patrimoniale et mission sociale. Cette évolution transforme profondément le métier : il ne s'agit plus seulement de produire une information fiable, mais de la mettre au service de la décision, en produisant des scénarios, des analyses d'impact qui ouvrent les possibilités aux directions générales et aux directions métiers.

Du contrôle a posteriori au pilotage stratégique : quels sont les points de bascule ?

Le passage du reporting à l'aide à la décision

L'automatisation des tâches de collecte, de rapprochement et de consolidation permettra aux équipes financières de consacrer davantage de temps à l'analyse et au conseil. Le contrôle de gestion évoluera vers un rôle de copilote, capable d'expliquer les écarts, d'en mesurer les conséquences et de proposer des scénarios d'action.



La montée en puissance de la donnée comme actif de pilotage

La donnée devient un levier stratégique à condition d'être fiable, partagée et gouvernée. Les organismes devront mieux articuler les données financières, patrimoniales, locatives, énergétiques et opérationnelles afin d'éclairer les décisions et d'évaluer leurs impacts sur la performance globale.

Un métier de plus en plus transverse

La fonction finance travaillera de manière beaucoup plus étroite avec les directions du patrimoine, des opérations, des achats, de la relation client et des systèmes d'information. Dans le logement social, les arbitrages financiers entraînent des conséquences directes sur la qualité de service, les charges des locataires et les trajectoires patrimoniales. Ils ne pourront donc plus être pensés isolément.

Un bouleversement du temps du métier avec l'IA et l'automatisation

L'intelligence artificielle et les outils analytiques automatiseront une partie des contrôles et du reporting. La valeur ajoutée des équipes financières reposera davantage sur la modélisation, la simulation, l'analyse des risques et l'accompagnement des décisions que sur la production d'indicateurs.

Un enjeu de diffusion de la culture économique et financière au sein de l'ensemble des équipes

Les contraintes économiques imposent de partager davantage les enjeux financiers avec les directions métiers, les managers et la gouvernance. La direction financière devra renforcer son rôle de pédagogie en traduisant les indicateurs financiers en impacts opérationnels compréhensibles et utiles à la décision.

Nos convictions

Dans cinq ans, la direction financière sera de plus en plus attendue sur sa capacité à relier la trajectoire financière à la stratégie globale : patrimoine, dette, transformation digitale, qualité de service et soutenabilité sociale. À mesure de la complexification des montages, elle aura également un rôle croissant à jouer dans l'ingénierie financière des opérations d'investissement.

Le contrôleur de gestion d'un organisme HLM sera, lui, moins défini par sa capacité à consolider des chiffres que par sa capacité à les faire parler. Il devra savoir passer d'une logique de clôture à une logique de projection, d'un suivi budgétaire à une lecture stratégique, d'un rôle d'expert à un rôle de copilote.



Les priorités à l'horizon 2030

Priorité 1 : Faire évoluer le contrôle de gestion vers un véritable partenaire de la décision

Le contrôle de gestion devra recentrer son activité sur l'analyse, la scénarisation et l'accompagnement des arbitrages. La production d'indicateurs laissera progressivement place à une fonction de conseil capable d'éclairer les décisions stratégiques et opérationnelles.

Priorité 2 : Développer un pilotage plus prospectif

Les organismes devront privilégier des indicateurs directement utiles aux décisions et développer des capacités de projection, de simulation et d'anticipation. L'objectif est de passer d'un pilotage fondé sur le constat à un pilotage orienté vers les trajectoires futures.

Priorité 3 : Construire une gouvernance commune de la donnée

La qualité des décisions dépendra de la qualité des données. Les organismes devront mettre en place une gouvernance partagée entre la finance, le patrimoine, l'exploitation et les systèmes d'information afin de garantir des référentiels fiables, cohérents et communs.

Priorité 4 : Investir dans les compétences de demain

Les équipes financières devront développer de nouvelles compétences combinant expertise financière, maîtrise de la donnée, analyse prédictive, data visualisation et accompagnement des métiers. La montée en compétence des collaborateurs sera une condition essentielle pour tirer pleinement parti des nouveaux outils.

Priorité 5 : Positionner la direction financière comme un acteur clé de la transformation

La direction financière devra être pleinement associée aux décisions stratégiques de l'organisme. En articulant les enjeux financiers, patrimoniaux et opérationnels, elle contribuera à construire des arbitrages conciliant performance économique, qualité de service et mission sociale.

Cas d'usage 1 : Pilotage de trésorerie

Un organisme HLM peut être confronté à des pics de flux en début et en fin de mois, avec des effets immédiats sur la trésorerie. Une direction financière plus mature mettra en place des prévisions plus fines, intégrant loyers, charges, remboursements d'emprunts, investissements et échéances fournisseurs.

Cas d'usage 2 : Arbitrage patrimonial

Lorsqu'un programme de réhabilitation est lancé, la finance ne doit pas seulement vérifier le budget. Elle doit comparer plusieurs scénarios : phasage des travaux, impact sur la dette, coût total, effet sur la vacance, et niveau de service rendu aux locataires.

Cas d'usage 3 : Suivi des charges

Le contrôle de gestion peut relier l'évolution de certaines charges à des décisions opérationnelles très concrètes, comme le chauffage collectif, la maintenance multi-services ou la gestion de proximité. Cela permet de mieux objectiver les arbitrages et d'anticiper les impacts sur les locataires.

À l'horizon 2030, les organismes HLM auront profondément repensé leurs directions financières : moins administratives, plus analytiques, plus transversales et plus stratégiques. Ceux qui réussiront seront ceux qui sauront utiliser les données pour optimiser leurs décisions, articuler performance financière et qualité de service, et faire de la fonction finance un véritable partenaire des transformations.

Management : animer le trait d'union entre la stratégie et l'action



La réussite des évolutions des métiers passera par des changements radicaux dans les pratiques managériales des organismes HLM.

Les managers doivent aujourd'hui concilier des exigences multiples : maintenir la qualité de service, accompagner des transformations permanentes, favoriser la coopération entre métiers, préserver l'engagement des équipes et arbitrer dans un contexte de ressources plus contraintes. Les modèles managériaux hérités d'organisations plus stables montrent désormais leurs limites.

Le défi est de faire évoluer les pratiques managériales, les organisations et les modes de pilotage afin de rapprocher les ambitions stratégiques du travail réellement vécu sur le terrain. Le management est de fait la condition de passage de la stratégie à l'action. La capacité managériale des organismes HLM sera donc déterminante pour réussir l'ensemble des autres transformations : pilotage économique, digitalisation, maîtrise d'ouvrage, copropriété, relation client et proximité.

Pourquoi les modèles managériaux traditionnels ne tiennent-ils plus ?

Une évolution du rapport au travail et au management

Les attentes des collaborateurs évoluent vers davantage de sens, d'autonomie, de reconnaissance et de qualité de vie au travail. Cette évolution fragilise plusieurs profils clés, notamment les managers de proximité, les fonctions techniques et les métiers de la relation, de plus en plus mobilisés par les tâches administratives et numériques au détriment du terrain.

L'absentéisme, le turnover, le retrait ou la perte d'engagement traduisent moins un manque d'implication qu'une évolution profonde des attentes vis-à-vis de l'entreprise, de sa stratégie et de sa déclinaison managériale, de l'embarquement des salariés et de l'organisation du travail.

Une tension croissante entre organisations élargies et exigences de proximité

Les regroupements et les logiques de groupe ont renforcé les capacités des organismes, mais ils ont également accru le risque d'éloignement de la décision et de dilution des responsabilités. Dans le même temps, les collectivités, les habitants et les partenaires attendent davantage de réactivité, de lisibilité et de proximité. Les organisations trop verticales ou trop centralisées répondent de moins en moins à ces différentes attentes.

Un modèle d'action en transformation, de plus en plus protéiforme

Les organismes de logement social interviennent désormais dans des contextes très diversifiés. Les patrimoines, les territoires et les besoins des habitants appellent des réponses plus différenciées et des organisations plus adaptables. L'enjeu n'est plus uniquement de gagner en efficacité, mais de construire des organisations résilientes, capables d'absorber les évolutions, d'expérimenter, mais aussi de fédérer les collaborateurs, de maintenir la cohésion dans la durée et d'attirer de nouvelles compétences.

Nos convictions

La transformation des organismes HLM sera d'abord managériale et culturelle, non parce que le management serait un sujet séparé des autres, mais parce qu'il conditionne leur mise en œuvre. Les évolutions technologiques, techniques, organisationnelles ou de gouvernance ne produiront d'effets durables que si elles s'accompagnent d'une évolution des pratiques : davantage de confiance, de responsabilité, d'autonomie, de coopération et de proximité avec le travail réel.

La légitimité du manager reposera de plus en plus sur la capacité à expliquer les décisions, reconnaître les compétences, arbitrer avec équité, organiser les coopérations, repérer les tensions et soutenir les équipes. La qualité des relations managériales et la confiance dans les décisions de l'organisation deviendront des facteurs déterminants de l'engagement.

Enfin, un organisme robuste n'est pas celui qui cherche à tout centraliser ou à tout standardiser, mais celui qui sait répartir les responsabilités entre ce qui relève du pilotage stratégique, des fonctions mutualisées et de la capacité d'initiative des équipes de terrain. Dans cette organisation, le manager occupe une position essentielle : il fait le lien entre les orientations stratégiques et les réalités opérationnelles. À l'écoute du travail des collaborateurs, il éclaire les décisions, nourrit les arbitrages et contribue à maintenir une stratégie en prise avec les capacités, les contraintes et les besoins des équipes.



Les priorités à l'horizon 2030

Priorité 1 : Penser un management à forte valeur ajoutée

Les organismes devront favoriser un management qui concentre son temps sur ce qui ne peut être ni automatisé, ni standardisé. Les managers devront pouvoir se concentrer sur l'animation des équipes, le fait de donner du sens, le développement des compétences, l'accompagnement du changement et la résolution des situations complexes.

Priorité 2 : Redonner de la lisibilité aux décisions

Les organisations devront clarifier la répartition des responsabilités entre les différents niveaux de décision afin que chacun sache ce qui relève du terrain, du management, des fonctions mutualisées ou de la direction générale. Cette lisibilité permettra de renforcer la réactivité, la responsabilisation des équipes et la qualité des arbitrages.

Priorité 3 : Faire évoluer la culture managériale vers une culture collaborative

Les managers devront développer des pratiques fondées sur la coopération, la délégation, l'écoute du travail réel, le feedback et la transparence des arbitrages. Il ne s'agit pas d'affaiblir le rôle du manager, mais d'en renforcer la légitimité en développant l'autonomie, la responsabilisation et la coopération.



La notion d'accompagnement du changement est centrale et décisive dans la période : il faut accompagner, expliquer voire convaincre, tous les niveaux, du gardien au dirigeant, en passant par la gouvernance, les présidents. Au moment où ça bouge, il va y avoir des blocages, du déni, voire de la peur traduite par de l'immobilisme. Ça fait partie du processus et cela s'accompagne. Afin d'y répondre, le collectif et le coopératif, la mise en valeur du rôle de chacun sont essentiels pour embarquer. Aujourd'hui, cela ne peut passer que par des dispositifs à la fois démocratiques et modernes de participation pour mettre réellement les organismes en mouvement. Dire pourquoi et comment l'on change constitue un puissant levier pour rassurer et donner envie, préalables indispensables. »

Julien Paul, Directeur Général, Groupe Habitat Réuni

Priorité 4 : Installer de vrais et durables espaces de dialogue

Les organismes devront innover en créant des espaces de dialogue réguliers qui permettront aux équipes d'échanger sur les réalités du terrain, les difficultés rencontrées, les arbitrages à conduire et les améliorations à engager. Ces temps de dialogue sont indispensables pour rapprocher la stratégie des réalités opérationnelles et favoriser l'intelligence collective.

Priorité 5 : Renforcer la robustesse organisationnelle et accepter la diversité

Face à un environnement plus incertain, les organismes devront privilégier des organisations capables de s'adapter, d'expérimenter et d'apprendre en continu. La robustesse repose sur la capacité à combiner un cadre commun avec des marges d'initiatives locales, une diversité de pratiques et une capacité d'adaptation aux réalités des territoires.



La notion de robustesse est au centre des réflexions sur l'organisation du groupe. Inspirés des travaux d'Olivier Hamant et d'Olivier Charbonnier, nous mettons en avant l'ancrage territorial, nous confortons la plasticité de l'organisation aux différentes échelles, nous valorisons l'hétérogénéité et l'hybridation des profils, et nous misons sur des collaborateurs qui, au-delà de détenir une expertise, sont des relieurs et des facilitateurs. »

Patrice Tillet, Directeur Général, Groupe Arcade-Vyv

À l'horizon 2030, le management constituera le principal levier de transformation des organismes HLM. Sa valeur se mesurera dans sa capacité à créer les conditions d'une organisation capable de décider, de coopérer, d'apprendre et de s'adapter en permanence. Ceux qui réussiront seront ceux qui sauront construire des organisations plus lisibles, plus collaboratives et plus robustes, conciliant performance, proximité et engagement au service des habitants.

C'est à cette condition que les transformations économiques, numériques, patrimoniales et relationnelles produiront pleinement leurs effets au bénéfice des habitants et des territoires.



Conclusion : la capacité d'action, nouveau capital stratégique des organismes HLM



À l'horizon 2030, l'adaptation subie, au fil de l'eau ou au coup par coup, ne suffira plus. Les organismes HLM devront être capables de comprendre les transformations, de faire des choix, et de les traduire rapidement dans leurs organisations, leurs métiers et leurs pratiques.

Cette capacité d'action devient leur principal capital stratégique. Elle repose sur quatre exigences.

Choisir

Dans un contexte de ressources contraintes, les organismes devront clarifier leurs priorités, leurs trajectoires patrimoniales et de service, mais aussi les actions auxquelles ils renoncent. Ne pas arbitrer revient à subir.

Relier

Les défis ne peuvent plus être traités métier par métier. Maîtrise d'ouvrage, copropriété, relation client, systèmes d'information, finance et management sont interdépendants. La performance dépendra de la qualité des coopérations et des arbitrages collectifs.

Connaître et piloter

Les décisions devront s'appuyer sur une connaissance plus fiable du patrimoine, des habitants, des coûts et des risques. La donnée, l'intelligence artificielle et les outils de pilotage

n'auront de valeur que s'ils permettent de mieux anticiper, de mieux décider et de libérer du temps pour les activités utiles.

Engager

Aucune transformation ne produira d'effets durables sans compétences, sans management et sans marges de manœuvre. Les dirigeants devront donner un cap, les managers relier la stratégie au travail réel, et les collaborateurs disposer des moyens nécessaires pour agir.

L'écart se creusera moins entre les grands et les petits organismes qu'entre ceux qui sauront apprendre, coopérer et décider, et ceux qui resteront dans une logique d'ajustement subi. Les premiers pourront transformer les contraintes en choix et les innovations en usages réels.

Pour rester un acteur de confiance, le logement social devra continuer à construire, gérer et accompagner, mais autrement : en valorisant durablement son patrimoine, en garantissant la qualité d'usage, en maîtrisant les charges, en maintenant la proximité et en accompagnant les fragilités.

C'est cette capacité à décider et à agir, sans perdre le sens de la mission, qui permettra aux organismes HLM de rester des acteurs majeurs de la cohésion des territoires.



De l'idée neuve à l'action, s'engager ensemble pour ceux qui transforment les territoires



Le **Groupe SCET HTC** est un acteur d'intérêt général, filiale de la **Caisse des Dépôts** et de l'**Union sociale pour l'habitat**, dédié à l'accompagnement des transformations des territoires et de l'habitat.

Issu du rapprochement du **Groupe SCET**, spécialiste de la transformation territoriale, et du **Groupe HTC**, acteur de référence de l'habitat social, il propose une offre intégrée, de la prospective à la mise en œuvre opérationnelle.

Fort de près de 600 collaborateurs et d'un ancrage territorial national, le nouvel ensemble, Groupe SCET HTC, accompagne les acteurs publics et privés avec une approche fondée sur la proximité, la co-construction et l'efficacité opérationnelle, au service de l'intérêt général.

VOS CONTACTS



Nicolas MER
Groupe SCET HTC
Directeur – Aatiko conseils
✉ n.mer@aatiko.fr
☎ 07 63 88 15 39



Nathalie CHASSAT
Groupe SCET HTC
Directrice – HTC
✉ nathalie.chassat@habitat-territoires.com
☎ 06.21.23.33.59

Cette étude a été réalisée par : **Nathalie Chassat, Lucrèce Legrand, Nicolas Mer, Christophe Pallot, Pierre-Louis Roussel, Cléa Rouire et Clémence Binet.**

Le Groupe SCET HTC remercie chaleureusement les dirigeants du secteur ayant enrichi cette publication par leurs témoignages, réflexions et retours d'expérience : **Franck Baguet**, Directeur Général Adjoint, Logirep, Groupe Polylogis – **Julien Paul**, Directeur Général, Groupe Habitat Réuni – **Erwan Robert**, Directeur Général, Morbihan Habitat – **Francis Stéphane**, Directeur Général, Domofrance – **Patrice Tillet**, Directeur Général, Groupe Arcade Vvv.