

L'évolution des dispositifs de proximité Synthèse

25 novembre 2022





En synthèse de
ce séminaire...

Retours sur l'intervention de Vincent Cespèdes

Nous sommes entrés depuis l'arrivée du smartphone dans l'ère de la Cyber modernité. Sont fortement impactées, renouvelées :

- Les façons de construire son identité, de se connecter aux autres,
- La multiplication des échanges d'informations, beaucoup de choses s'échangent, la connaissance s'échange. On échange avec les autres mais sans émotions.
- Le savoir et sa transmission,
- La capacité de projection dans l'avenir dans une période de plus ou plus floue sans certitudes,
- Les formes d'intelligence : aux intelligences individuelles et collectives, s'ajoute l'intelligence connective, c'est-à-dire la capacité à nouer et mobiliser des réseaux et des communautés : pourquoi être bon en math si je peux mobiliser quelqu'un qui lui sait,
- Les formes de présence : la cyber modernité dématérialise la présence, elle met entre parenthèse le corps,

La notion de proximité est bousculée et doit retrouver ses caractéristiques propres.

- Laisser place à l'émotion c'est accepter le risque du contact, l'expression des émotions pour que ça me touche,
- Retrouver le risque du corps à corps

Retours sur l'intervention de Vincent Cespèdes

La place faite à l'émotion peut aider à préciser les contours de la proximité et lui redonner de la profondeur.

Il met en regard le

- Le couple distance / présence : où l'échange se fait en laissant toute sa place à l'émotion. Il y a présence parce que à la fois j'y suis géographiquement et j'en suis parce que la relation m'engage dans mes émotions. L'essence même du prochain c'est sa présence. Il partage ma durée et touche à mon espace. Et même si à distance je n'y suis pas, j'en suis tout de même parce que l'absence de l'autre me pèse. Que le prochain disparaisse ce ne sera pas le vide, ce sera l'absence. Exemple de l'échange de courriers.
- Le couple distanciel / présenciel où l'émotion n'a pas sa place. Ce que l'on perd avec l'écran c'est la possibilité de toucher l'autre. On échange des informations, le corps n'est pas accompagné. En distanciel, e n'y suis pas mais j'en suis. En présenciel j'y suis mais je n'en suis pas. Je suis là mais en moi mes émotions sont blindées. Je contrôle les émotions.

Il insiste sur le caractère rare et précieux du maintien de cette possibilité de proximité (cette présence) réelle dans le service.

- La présence physique permet la possibilité que l'autre me touche. Dans la relation client, il y aura toujours des points de vente.
- Avec le risque qu'il faut assumer que l'émotion qui pousse les gens à se déplacer, c'est la colère. L'émotion c'est l'insatisfaction client. Toute l'information est disponible, le client est plus érudit que le vendeur, et pourtant il est insatisfait,... Le seul lien devient la colère.

Retours sur l'intervention de Vincent Cespèdes

Alors on danse, car exercer en proximité c'est comme exécuter une danse

- Accepter le contact, être en rythme, endurer, accompagner le mouvement, s'insérer dans le tourbillon,
- Danser c'est partager des présences, être en corps à corps avec une certaine intelligence du corps à corps,
- Faire place à l'improvisation, au flux, ...
- Exercer en proximité,
 - ce n'est pas gérable mais dansable, on peut organiser le mouvement avec des règles du jeu (une technicité qui est remise en présence et en corps). C'est écrit, c'est chorégraphique, la technicité est là mais doit faire avec l'émotion qui n'est pas technique, une intuition, pas de possibilité de maîtriser, ...
 - C'est du jazz, ça s'improvise, ça s'écoute, je laisse les commandes, je reconnais les compétences de l'équipe,... sortir parfois des process, être dans l'impro, démultiplier les possibilités.

Et c'est aussi prendre la colère de l'autre pour en faire autre chose.

- La colère ne nous est pas adressée directement,
- Elle est une forme de jeu, c'est une forme de narration, d'alerte,... s'il y a colère c'est que demeure de l'attachement,
- Il faut pouvoir jouer avec, la détourner, en faire quelque chose,... ruse, humour, recul,
- La colère, il faut former des équipes pour danser avec,

Retours sur l'intervention de Vincent Cespèdes

Le management doit faire une place plus importante aux émotions dans le travail. Ce nouveau management est à inventer. C'est le défi de la performance pour les entreprises aujourd'hui :

- Tout le monde saisit les limites du management sous la pression, et le fantasme de la maîtrise et du contrôle,
- Les tentatives d'atténuation (« d'emfumage ») par un discours aseptisé, sans sincérité, où il s'agit de mimer des valeurs, où on cherche à invisibiliser la pression, ... n'apportent pas de réponse satisfaisante,
- Le management doit quelque part quitter l'illusion de la maîtrise par le contrôle et les processus. On ne peut danser sous pression. On perd l'émotion. La pression c'est la tentative de contrôle de l'émotion.
- Faire place à l'émotion c'est retrouver le sens profond de l'émotion – ce qui nous meut, ...
- Et retrouver des formes intrinsèques de motivation (et non extrinsèques – la carotte et le bâton) : la passion par exemple,
- Que dois-je apprendre ? faire des crêpes sans grumeaux, avoir le tour de main, ... on n'apprend pas les tours de main, ... on n'apprend pas. Le tour de main, le savoir-faire, la gourmandise, l'émotion, ... dépendent de la proximité apprenante, c'est l'occasion d'apprendre plus fortement. Il faut documenter les tours de main, partager les expériences
- Essayer de créer des relations de complicité où l'émotion s'échange, ... favoriser l'émergence de complicités, ... être créateur pour les équipes.

Retours sur l'intervention de Vincent Cespedes

En veillant à

- Conserver des temps à soi : le prochain est envahissant si la multiplication des rencontres n'est pas tempérée par des temps où être à soi, par rapport à être à tous. L'important n'est pas de rencontrer des gens mais de toucher des personnes (transmettre l'émotion). Dans la société qui multiplie les occasions de contact, impérieux besoin de détente et d'isolement, ... il s'agit ainsi d'être perméable aux émotions des autres mais ne pas se laisser envahir. Apprendre à jouer.
- Mettre en narration l'émotion, mettre en mot ce qu'il vous arrive. Où en êtes-vous de votre autobiographique ?

Retours sur l'intervention d'Yvette Molina

Le bailleur a une place singulière qui amène le locataire à se retourner vers lui :

- il maintient une relation de droit commun à travers le statut même de locataire.
- Il permet ainsi au locataire d'éviter d'être renvoyé à une identité de personne assistée.

Le bailleur peut ainsi déployer un rôle spécifique de proximité :

- Dans l'accompagnement sous différentes formes (en extension du rôle de simple gestionnaire) : appui administratif, gestion budgétaire, accès et installation des locataires, ...
- Dans la possibilité de faire retour sur les situations qui sinon risquent l'invisibilité – rôle d'alerte, rôle d'interface pour faciliter l'accès aux autres services publics (en crise de relation avec les publics concernés).

Retours sur l'intervention d'Yvette Molina

Sur un quartier d'habitat social dense en DPV, ce rôle spécifique de proximité et sa mise en acte au quotidien se construit à travers :

- **Une hybridation des gestes techniques et du lien social** qui se noue à ces occasions : à travers les actes de gestion courante (nettoyer, réparer, déambuler, faire intervenir, alerter, ...) les relations avec les locataires se nouent de même que se développe une connaissance fine des quartiers et des situations des locataires,
- **La présence régulière sur le site d'un personnel sur site (de type gardiens)** qui assure une disponibilité permanente (renforcée par le fait de loger sur place). La venue ponctuelle ne permet pas la connaissance fine des situations (on n'habite pas de la même façon la proximité),
- **Un management en animation de ce travail** à la fois autour des enjeux techniques mais aussi des préoccupations autour des situations des locataires,
- **La cohérence** entre discours porté par la direction, actes de gestion mis en œuvre sur le terrain et attention managériale portée sur l'ensemble de ces dimensions.

Retours sur l'intervention d'Yvette Molina

Quels contours et quelles modalités de proximité ?

- Lorsque le bailleur n'est pas présent au quotidien sur les autres typologies de patrimoine ?
- Lorsqu'une partie des prestations techniques est externalisée ? Comment les embarque-t-on ?

Jusqu'où aller ?

Comment remettre le manager de proximité sur le terrain ?



Quelles difficultés ?

- Poids des charges administratives
- Des missions qui s'ajoutent au fil du temps sans toujours plus value parce que présent en proximité : intervention sur la GPA, sur les copropriétés, les dommages ouvrage,
- Continuité de la présence du fait des absences, des congés,...
- Difficulté de recrutement
- Sollicitations multiples du siège, le manager de proximité au service du siège
- Restriction budgétaire
- La taille des secteurs de gestion
- Les distances entre les différents sites
- Le recours à l'externalisation des prestations et la qualité de prestation assurée par les entreprises
- Dégradation de la relation locataire et difficulté /envie pour le manager de proximité d'être en relation

Quelles solutions pour demain ?

- Affirmer les contributions attendues du manager de proximité et plus largement redonner du sens aux métiers
 - Recentrer les attentes sur le cœur de métier : animation et présence auprès des équipes, qualité de la relation client et cadre de vie, (quid de la gestion des états des lieux),
 - Le manager avec un rôle d'animation du collectif de gardien à affirmer plus fortement, une présence plus affirmée auprès des gardiens
- Equipé en mobilité

Pour ce faire la nécessité de :

- Former et accompagner à l'évolution des métiers et au changement
- Renforcer la digitalisation et la gestion électronique des documents



Comment mieux accompagner les fragilités ?



Quelles difficultés ?

- Des situations de fragilités variées : isolement, perte d'autonomie, handicap, santé mentale, personnes victimes de violence
- Identifier les locataires fragiles
- Faire adhérer les locataires aux préconisations d'accompagnement
- Un partenariat peu présent :
 - Comment / à qui signaler les situations ? Identifier des partenaires dédiés à ces sujets ?
 - Des liens compliqués avec les services de soin des collectivités
 - Prévenir les situations en amont des attributions (évaluation sociale)
- Un personnel pas formé
- Les limites d'intervention du bailleur, manque de solution à apporter
- Le budget limite les interventions du bailleur
- Partage de données et secret professionnel

Quelles solutions pour demain ?

- Renforcer les liens auprès des locataires : pieds d'immeuble, visite de locataires régulière
- Développer l'habitat adapté : habitat inclusif, intermédiation locative (sous-location, bail glissant)
- Adapter les logements
- Renforcer les compétences en interne :
 - Formations des personnels en interaction avec locataires
 - Développer des métiers spécifiques (travailleurs sociaux)
- Nouer des liens en externe :
 - Externaliser l'accompagnement auprès de travailleurs sociaux
 - Travailler le partenariat, les conventions : travailleurs sociaux, associations locales, AVDL
 - Sécuriser les attributions



Quel gardien demain ?



Quelles difficultés ?

- Être en première ligne permanente, exposition sur le terrain
- Incivilités, non respect des parties communes
- Métier peu gratifiant
- Isolement, éloignement du manager
- Difficultés de recrutement, métier peu attractif (rémunération)
- Gestes et postures dans les tâches EM et OM
- Équilibre vie professionnelle et personnelle
- Représentation bailleur et posture à garder face au client
- Evolution du métier
 - Adaptation au numérique
 - Place croissante de l'administratif
- Logement du gardien
 - sur site ?
 - frein à l'évolution professionnelle
- Parcours professionnel et accompagnement en fin de parcours

Quelles solutions pour demain ?

- Formation, accompagnement des gardiens
- Fidéliser les collaborateurs
- Valoriser les métiers
- Un vrai service de proximité
- Des missions nouvelles ou à renforcer :
 - Veille technique
 - Relationnel, lien social
 - Proximité
 - Ménage
- Evaluer la nécessité d'un gardien sur les petits ensembles diffus ?
- Intérêt économique du gardien
- Numérique :
 - Evolution des outils numériques en mobilité
 - Formation des gardiens
- Mettre en place des lieux de partage, d'échange d'expérience pour les gardiens isolés



Quelle attractivité des métiers de la proximité ?

Quelles difficultés ?

- 
- Méconnaissance des métiers des bailleurs sociaux,
 - Image du logement social,
 - Un contexte d'insécurité, d'agressivité des locataires, d'exposition personnelle, d'usure et pénibilité
 - Banalisation globale de la violence,
 - Le salaire chez les bailleurs sociaux,
 - Manque de formation du personnel quand il est chez le bailleur,
 - Aucune école sur les métiers de la proximité,
 - Difficulté de progression interne liée au numérique et complexité des postes,
 - Une forme de dévalorisation du travail en agence,
 - Une partie administrative importante

Quelles solutions pour demain ?

- 
- Renforcer le lien entre locataires :
 - Renforcer les liens en mettant en relation les locataires,
 - Mise en place de nouveaux services d'accompagnement des locataires,
 - Favoriser l'échange physique,
 - Développer les compétences du bailleur :
 - Développer une culture du service pour les locataires et d'innovation sociale,
 - Mise en place d'écoles de formation,
 - Mettre en place des formations à tous les niveaux,
 - Accompagnement vers le développement personnel et le développement des compétences,
 - Organisation du bailleur
 - Intégrer plus d'alternants dans nos équipes,
 - Travailler sur les conditions de travail des collaborateurs, notamment sur le cœur d'activité : accompagnement sur les situations complexes, constitution de cellules tranquillité et sécurité,
 - Travailler sur les conditions matérielles de travail
 - Ouverture à des profils différents,
 - Travailler à l'enrichissement personnel et professionnel dû à la polyvalence des tâches,
 - Valoriser l'amélioration des conditions de vie des locataires,

Comment mieux prendre en charge les enjeux de tranquillité résidentielle et le vivre ensemble ?



Quelles difficultés ?

- Manque d'appropriation du cadre de vie,
- Repli sur soi,
- Manque de mobilisation des habitants et de capacité à faire adhérer aux actions mises en place,
- Difficultés à créer des collectifs,
- Désertion sur secteur rural de la gendarmerie ou autre service public,
- Désengagement ou manque de moyens des centres sociaux qui sont les partenaires du lien social,
- Financement d'un poste dédié ou bien vivre ensemble,
- Que demande-t-on concrètement à un bailleur sur la tranquillité résidentielle ?
- Manque de réactivité des forces de l'ordre dans certaines situations

Quelles solutions pour demain ?

- Développer les partenariats :
 - Mutualisation des moyens entre acteurs du terrain,
 - Constitution d'un groupement de bailleur sur la question de la sécurité (GIPS)
 - Partenariat avec des associations,
- Renforcer les équipes « terrain » :
 - Mise en place de médiateurs,
 - Occupation des pieds d'immeuble,
 - Créer des services dédiés sur la prévention de la sécurité,
 - Organiser des rencontres locataires,
 - Mettre en place des animateurs de projets habitants ou développeurs de quartier,
- Inventer des dispositifs mobilisant le voisinage (voisin vigilant)
- Définir le rôle du bailleur,
- Convoquer les enfants des locataires qui sont à l'origine des troubles,
- Responsabiliser le locataire,
- Mobiliser les associations,
- Mise en place de convention avec les forces de l'ordre,
- Travailler sur les équilibres de peuplement,
- Prise en charge intégrée via une approche transversale du sujet,



Annexes

Quelles adaptations de la gestion de proximité dans une société en transformation

24 / 25 novembre 2022





Sarthe Habitat

Espacil 
Groupe ActionLogement



Habitats
de Haute-Alsace



sia habitat
GROUPE SIA



aquitanis
Office public de l'habitat
de Bordeaux Métropole



LOGIREM
— GROUPE —
HABITAT EN RÉGION




DOMANYS


logemloiret
VOTRE SOLUTION LOGEMENT

TERRES D'ARMOR
HABITAT
VOTRE SOLUTION


HABITAT
DE LA VIENNE
L'habitat en toute sérénité

**nantes
métropole
HABITAT**

Logélia
Charente

Reims 
habitat
ACTEUR DU TERRITOIRE

Objectifs du séminaire

- Une organisation de la gestion de proximité en interrogation
 - ✓ Les finalités attendues d'une gestion en proximité au carrefour de
 - Un besoin d'accompagnement encore plus prégnant des locataires en fragilité à la fois individuellement et collectivement
 - Une recherche d'efficacité opérationnelle
 - Un enjeu de consolider le modèle économique
 - ✓ Des organisations en évolution sous les effets conjugués
 - D'une efficacité opérationnelle à renforcer pour assurer les fondamentaux de la qualité de service
 - D'un modèle économique à trouver
 - D'évolutions des domaines d'activité
 - ✓ Des modes de management interrogés
 - Diversité des attentes et des régimes d'engagement dans le travail
 - Tension sur les managers intermédiaires
 - Besoin d'animation collective et management à distance
- Contribuer à la réflexion sur l'évolution de la gestion de proximité
 - ✓ Prendre du recul – interventions extérieures sur le concept même de proximité
 - ✓ Alimenter la réflexion sur les évolutions à conduire en matière de gestion de proximité

Programme

24 novembre

10H15	Quelle transformation de la société et quel rapport nouveau à la proximité ? Vincent Cespèdes – philosophe et essayiste
14H00	L'agence au cœur des évolutions de la gestion de proximité ? Retour sur les évolutions en cours
15H00 – 17H00	Ateliers d'échanges

Diner en commun

25 novembre

9H30	Le bailleur social, travail en proximité Yvette Molina, responsable centre de recherche ASKORIA
11H00	Ateliers d'échanges
14H00 – 16H00	Synthèse des travaux et conclusion

L'évolution des dispositifs de proximité

24 novembre 2022



Programme de l'après-midi

Les modes d'organisation de la proximité aujourd'hui (1 heure)

- L'agence et son patrimoine
- Les missions de l'agence
- Les métiers de proximité

Nos sources :

- Questionnaire CIM 2022
- Observatoire de la proximité



Atelier d'échange (1h30) : les enjeux en proximité

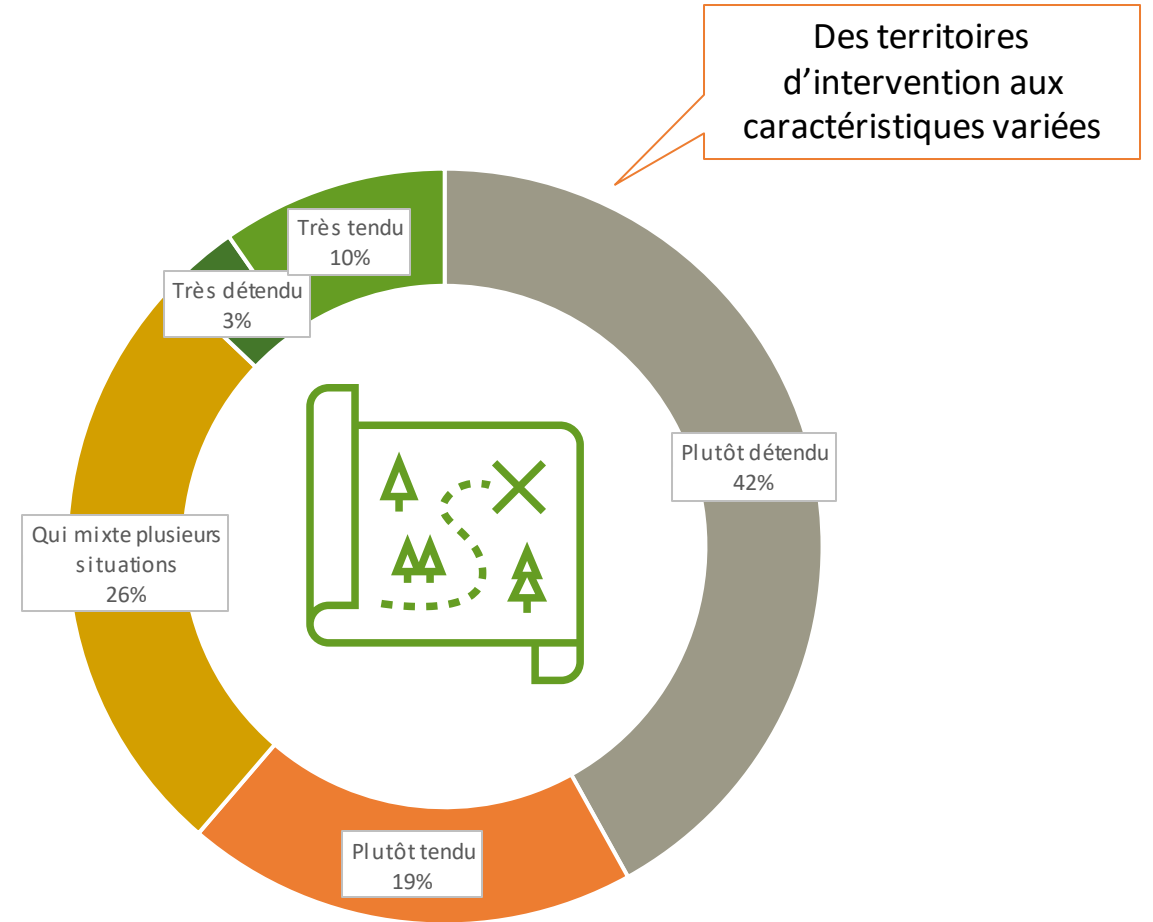
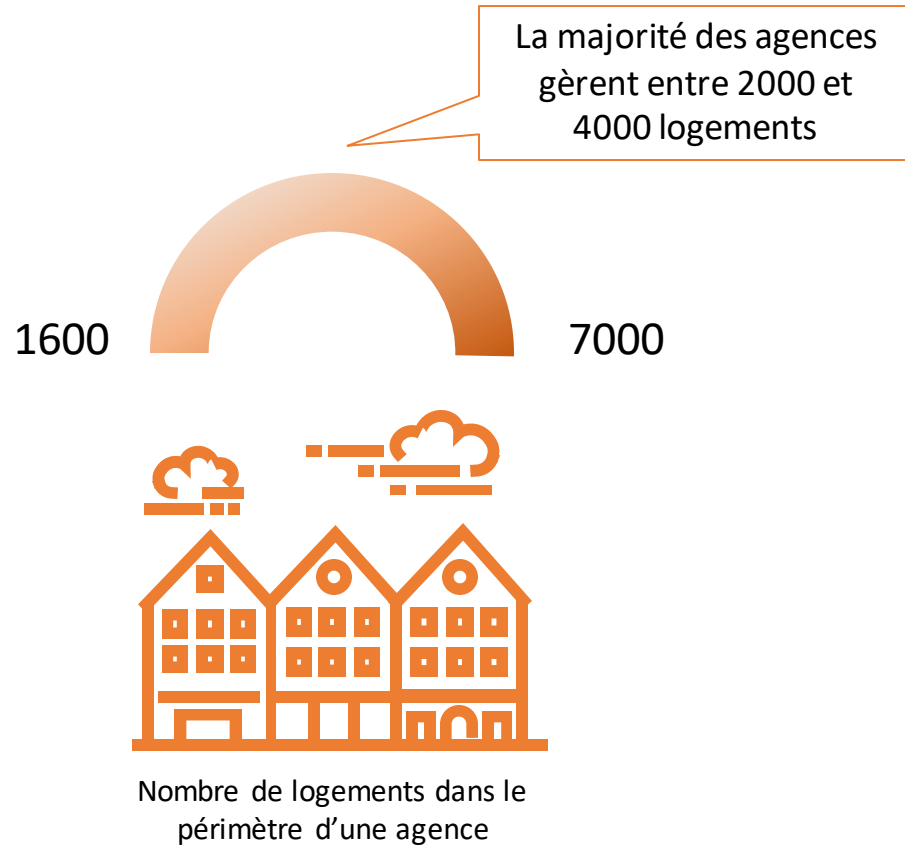




L'agence et son
patrimoine

Périmètre d'intervention d'une agence

Source : questionnaire

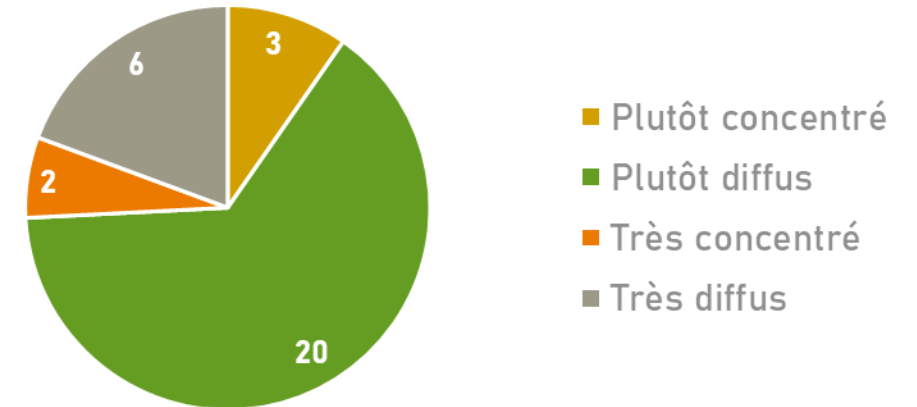


Typologies de patrimoine

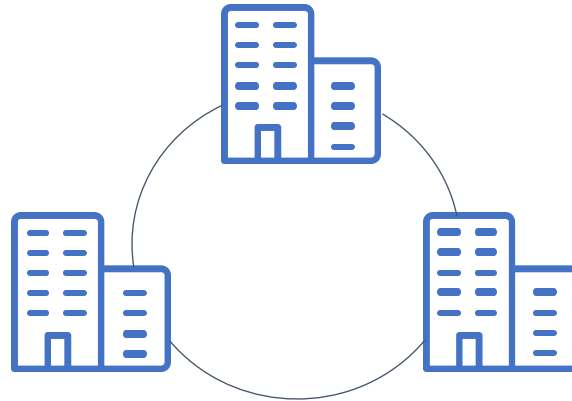
Les grandes typologies recensées

Une majorité d'agences qui interviennent sur un patrimoine diffus voir très diffus

Typologie de patrimoine des répondants au questionnaire CIM 2022



Résidences collectives concentrées (type QPV)



Résidences éloignées, dans un périmètre restreint



Résidences collectives isolées et individuelles



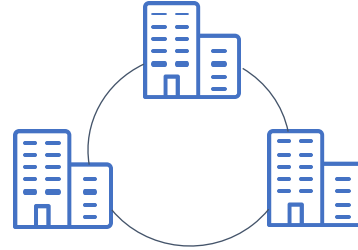
Résidences en copropriétés

Répartition par typologies de patrimoine sur l'échantillon étudié



Collectif concentré

- Présence visible de l'organisme à travers le personnel sur site
- Réactivité
- Régulation sociale
- Cadence de ménage renforcée en parties communes
- Gestion des encombrants
- Qualité de service mise à l'épreuve
- Nécessité d'un collectif professionnel soudé
- Soutien et présence du management



Périmètre restreint

- Présence ponctuelle sur site
- Suivi et pilotage des interventions internes et externes sur site
- Continuité de service



Périmètre diffus

- Présence ponctuelle sur site
- Suivi et pilotage des interventions internes et externes sur site
- La qualité de suivi des interventions externes
- La présence de proximité et la gestion des distances
- La visibilité du personnel et du bailleur



Copropriétés

- Relais de l'information aux locataires
- Communication syndic et copropriétaires
- La qualité de suivi des interventions externes
- La visibilité du personnel et du bailleur

Les besoins
de cette
typologie
de
patrimoine

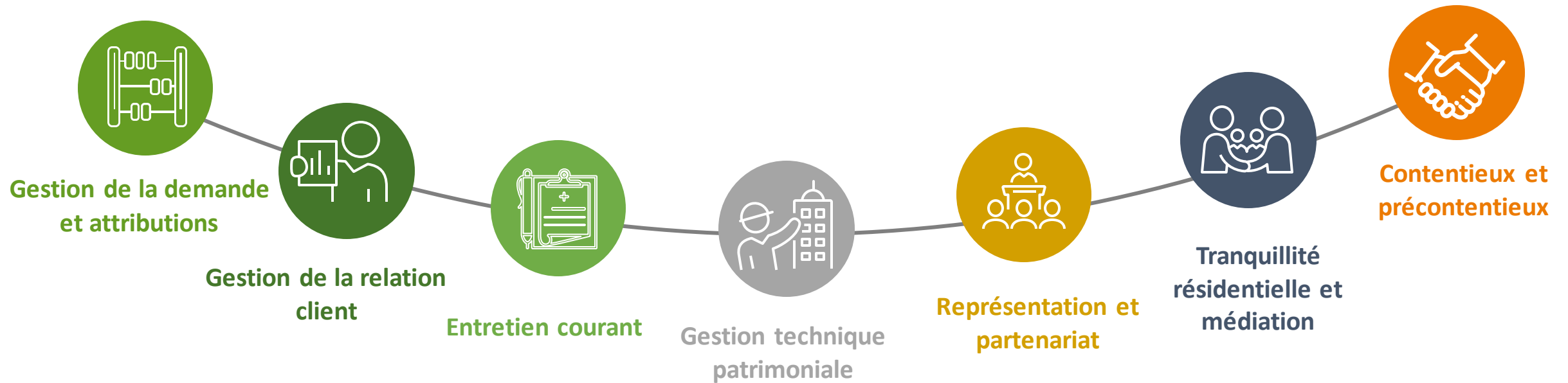
The background is a dark green field filled with soft, out-of-focus circular bokeh lights. Overlaid on this are numerous thin, white, intersecting lines that form a complex, web-like pattern across the entire frame.

Les missions de
l'agence

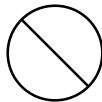
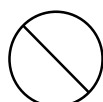
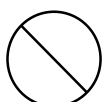
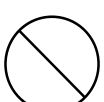
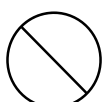
Périmètre d'intervention d'une agence

Source : questionnaire CIM 2022

Les missions d'une agence



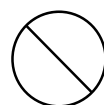
Trois modèles d'agence qui répondent à des périmètres de responsabilité différents

	Attributions	Relation client	Gestion technique	Entretien courant	Commercialisation	Contentieux/ pré contentieux	Tranquillité résidentielle	Partenariat
Modèle 1								
Modèle 2								
Modèle 3								

Légende :



Autonomie forte de l'agence



Partagé avec le siège



Hors périmètre

Vers une évolution des missions des agences ?



Gestion de la relation client

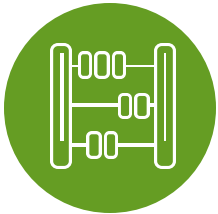
- Le cœur de l'activité des agences
- Avec la mise en place de CRC et les nouveaux outils de gestion des réclamations clients, comment l'agence se positionne-t-elle dans la chaîne de réclamation client ?
 - Enjeu de « développer les outils numériques sans restreindre la proximité » *Source : questionnaire CIM – 2022*
- Comment répondre à la montée de l'agressivité ?



Entretien courant du cadre de vie

- Des agences aujourd'hui positionnées prioritairement sur l'entretien courant, la remise en location et la qualité résidentielle.
- Un enjeu de contrôle des prestataires et de réactivité dans l'entretien courant.
- Quels effets de la mise en place de contrats multiservices sur les volumes d'activité ?

Vers une évolution des missions des agences ?



Gestion de la demande et attributions

- Une dimension première de la responsabilité en agence (la plupart des répondants)
- Comment intégrer la gestion en flux et la cotation par les organismes et des enjeux d'organisation.
 - « Notre nouvelle organisation pour la commercialisation des logements très compliquée à mettre en place dans nos agences »
 - « Des agences orientées commercialisation qui peuvent parfois perdre de vue la satisfaction des locataires déjà logés dans le parc »

Source : questionnaire CIM – 2022

- Dans un contexte de réduction de la rotation quel repositionnement des chargés de clientèle ?



Contentieux et précontentieux

- Des agences principalement positionnées sur le précontentieux (3/4 des agences).
- Un rôle plus affirmé de l'accompagnement social avec la présence de métiers dédiés (prêt de la moitié des agences)
- Enjeu de conforter avec la montée des fragilités avec les questions d'inflation.

Vers une évolution des missions des agences ?



**Tranquillité
résidentielle et
médiation**

- Une **dégradation du vivre-ensemble** observés ces dernières année.
- Des **locataires en attente de bénéficier d'environnements paisibles et sécurisés** face à une dégradation du vivre-ensemble
 - ¼ des habitants du parc social déclare avoir peur au moins de temps en temps dans leur quartier, c'est 8 points de plus par rapport aux habitants du parc privé (enquête de l'institut Paris région, 2019).
- Un développement des missions **d'animation sociale** au niveau de l'agence : une présence de l'accompagnement social plus affirmée ?
- Les organismes se mobilisent pour déployer des moyens en proximité :
 - « Développement de l'innovation sociale au sein des quartiers »
 - « Recrutement de 2 médiateurs et de chargés d'immeuble supplémentaires »

Source : questionnaire CIM – 2022

Les constats des bailleurs – questionnaire CIM 2022

Le manque de respect des locataires

**Evolutions de la société :
maladies psychologiques /
paupérisation / insécurité /
respect**

**Problème d'agressivité, de
manque de respect qui
complexifie la relation à
l'habitant et dégrade les
conditions de travail des
collaborateurs**

Les incivilités

**Une usure liée au lien avec
les locataires, agressions du
personnel**

**Les clients locataires sont de
plus en plus exigeants et de
moins en moins patients**

Vers une évolution des missions des agences ?



Entretien et gestion technique

- Les agences contribuent à la priorisation et la programmation des interventions techniques sur le patrimoine avec des dispositifs plus ou moins construits pour ce faire.
- Sur la gestion technique, avec la complexification des enjeux techniques une tendance à la recentralisation des compétences et un pilotage depuis le siège pour assurer la montée en expertise nécessaire.



Représentation et partenariat

- Un rôle majeur des agences à travers le responsable d'agence et parfois (sur les territoires les plus diffus du manager de proximité) qui peut générer un temps passé conséquent hors de l'agence.
- Un rôle toutefois peu défini et préparé dans les discours à tenir auprès des collectivités.

Les modalités d'accueil au niveau de l'agence



- Une majorité d'agence conserve des **permanences pour accueillir les locataires**.
- On observe néanmoins une **progression de l'accueil sur rendez-vous**, qui remplace les permanences sur certaines agences. Les rendez-vous permettant un échange plus qualitatif avec les locataires et les collaborateurs sont davantage en maîtrise de l'échange (temps dédié, préparation de l'échange, pas d'interruption).

Questionnaire 2022 – 31 organismes

15. Quelles sont les modalités d'accueil en agence ?

[Plus de détails](#)

● Accueil sur rendez-vous	19
● Permanence d'accueil physique	29
● Aucun accueil physique en agen...	0
● Permanences en pied d'immeuble	7
● Autre	6



“ On manque de temps compte tenu de la nécessité de répondre à l'accueil physique toute la semaine ”

“ Il faut trouver le bon équilibre entre la présence physique et la digitalisation ”

Quelles évolutions ont été mises en place pour l'accueil des locataires suite à la crise sanitaire ? (questionnaire auprès de 87 organismes – juin 2021)

	Existant avant 2020	En cours d'expérimentation	Testé et intégré définitivement
Privilégier l'accueil sur rendez vous des locataires en agence ou à la loge	29%	15%	33
Prévoir des plages de fermeture des agences	31%	9%	25%



Les métiers de la
proximité

Un contexte global d'évolution du secteur Hlm impactant les métiers en proximité

Renouvellement urbain

Les métiers de proximité font face à des problématiques spécifiques (relations entreprise, relations locataires...)

Digitalisation

Les collaborateurs et les locataires doivent manipuler de nouveaux outils numériques

Exigence renforcée des locataires

Face à des locataires de plus en plus virulents, la proximité doit renforcer sa posture d'écoute client et savoir prendre du recul par rapport aux situations d'incivilités et troubles de voisinage.

Ventes et développement des copropriétés

Les métiers en proximité peuvent être amenés à intervenir sur de nouveaux sujets techniques et peuvent être amenés à interagir avec des nouveaux acteurs : syndicats de copropriété, propriétaires occupants...

Constructions neuves

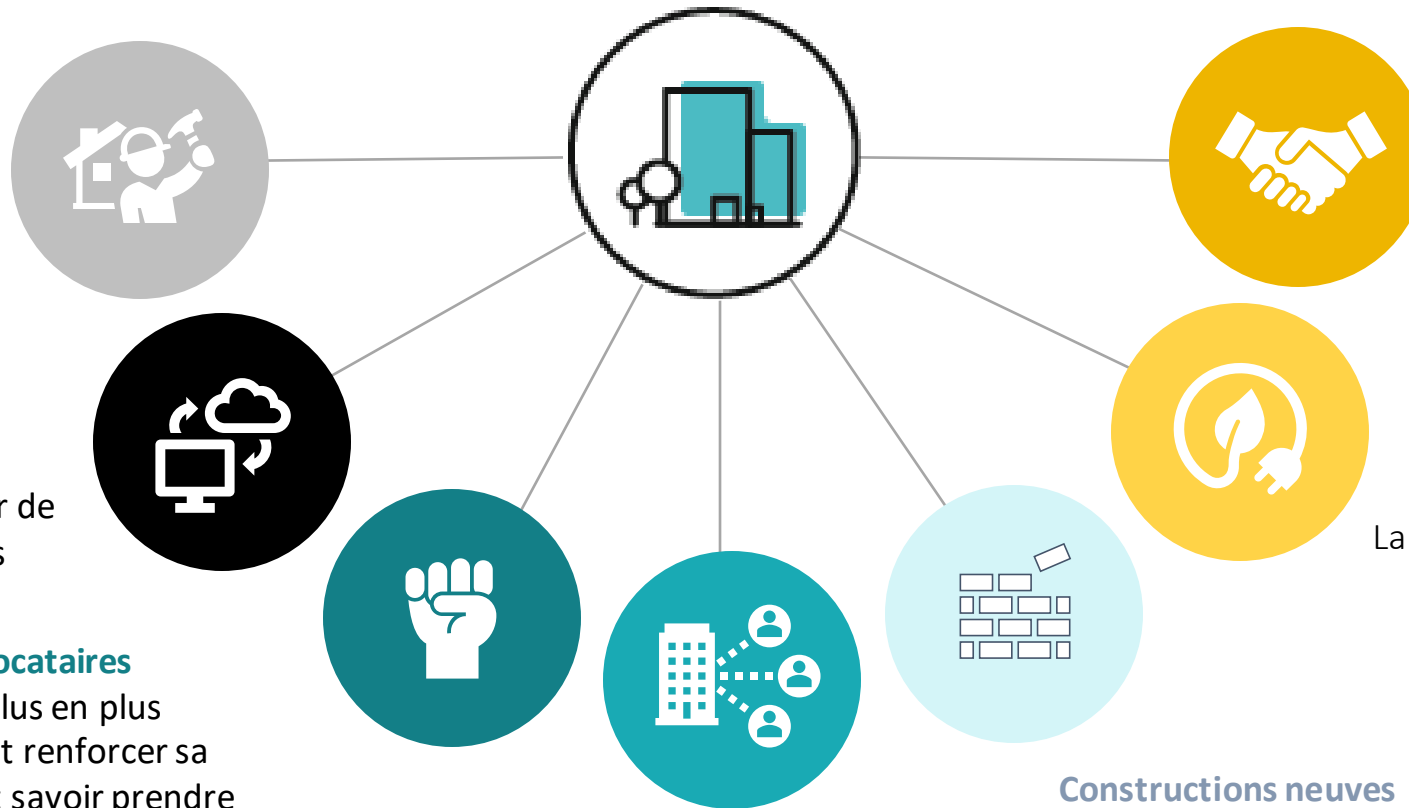
Les métiers de la gestion locative et technique en proximité doivent prendre en charge les réclamations de dommages ouvrages liées aux garanties de parfait achèvement.

Vivre ensemble et rôle social du bailleur

La hausse des exigences des pouvoirs publics sur le rôle social des bailleurs positionne les métiers de proximité comme des acteurs clés dans l'accompagnement social des locataires.

Transition énergétique

La proximité est un relai pédagogique auprès des locataires sur les enjeux de transition énergétique et de l'habitat performant



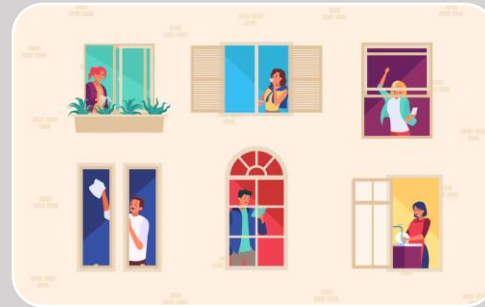
4 focus thématiques sur les métiers en agence



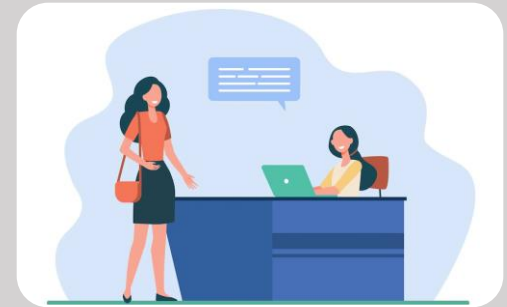
Les métiers de la
gestion de site
(manager de
secteur, gardien)



Les métiers de la
gestion locative
(attribution, vie du
bail,
précontentieux,
contentieux)

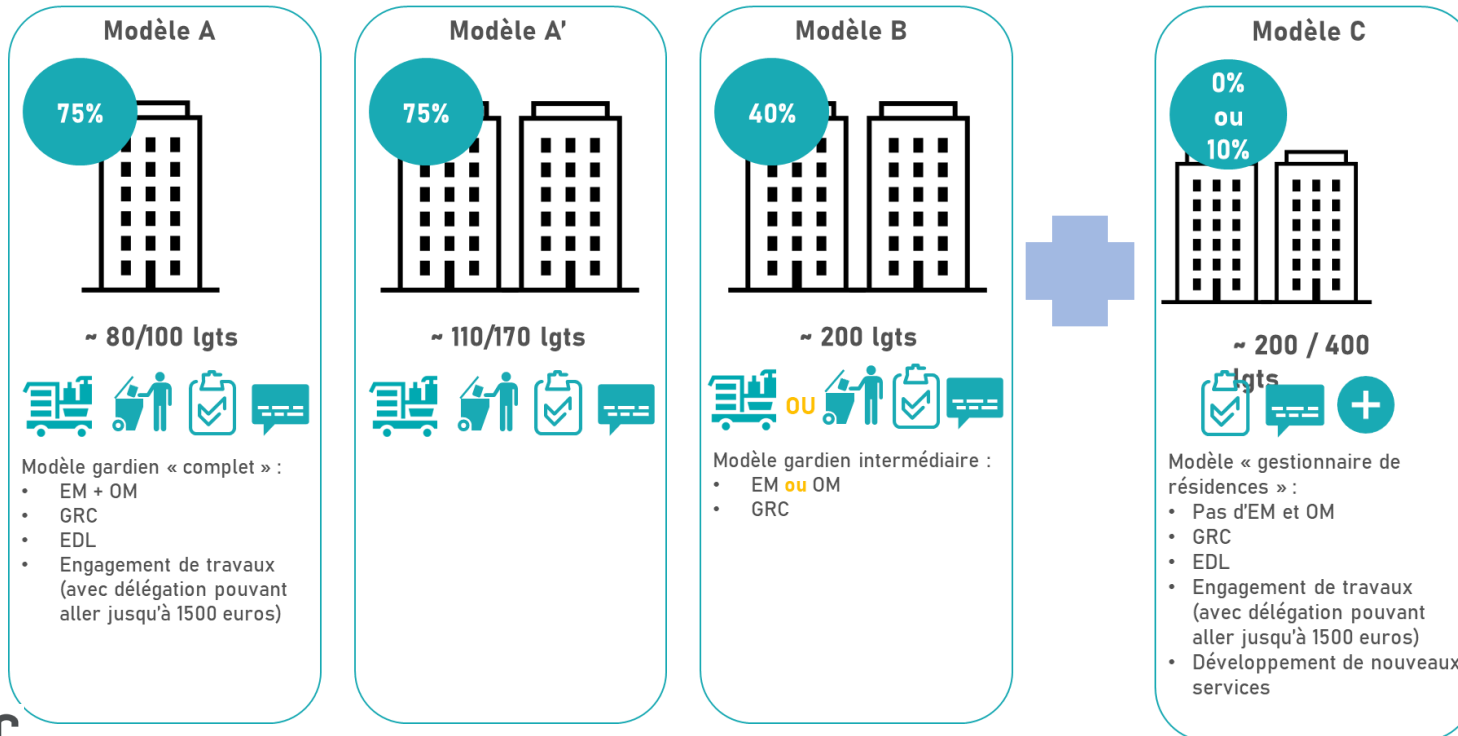
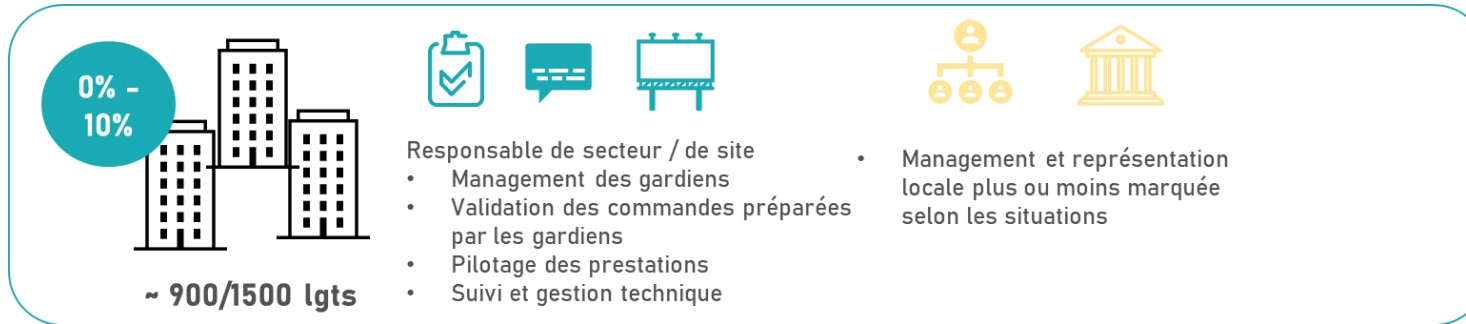


Les métiers de
l'accompagnement
social et de
l'animation sociale



Les métiers
d'accueil et
d'assistance

1er grand modèle d'organisation de la gestion de site



Les enjeux :

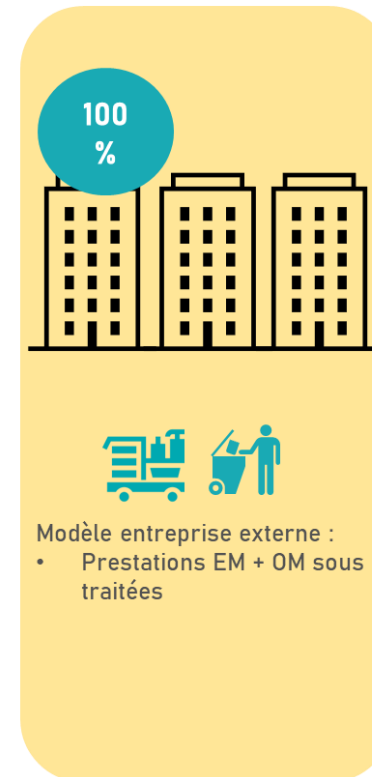
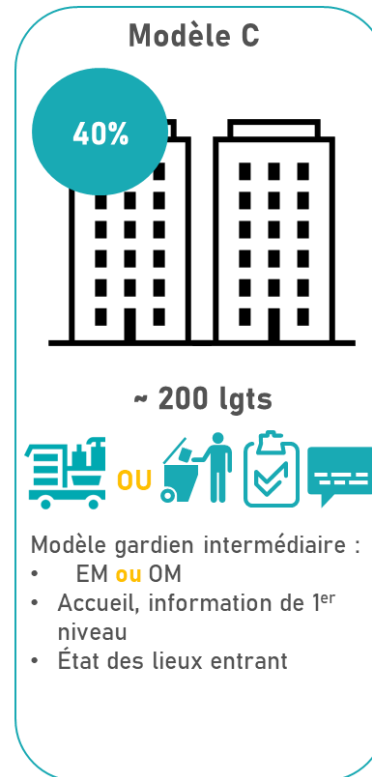
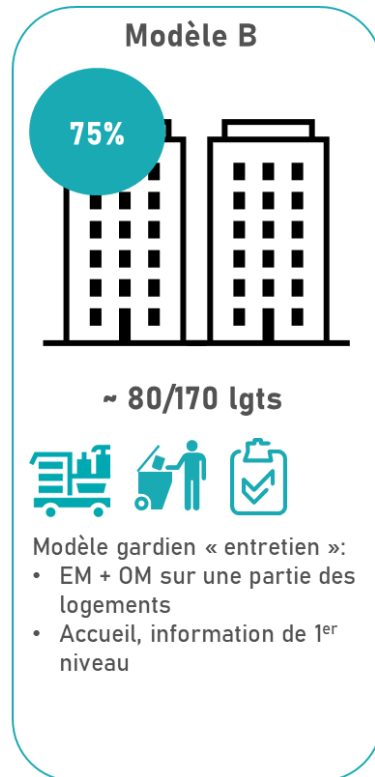
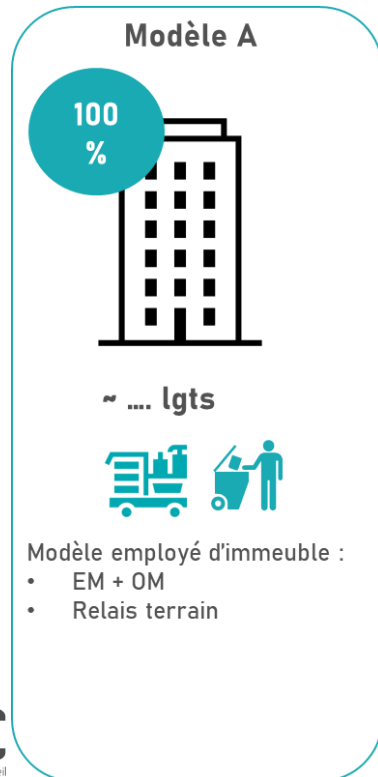
- Devenir d'un modèle organisationnel et économique potentiellement performant : modalités d'application de la récupération, augmentation des restrictions et incapacités médicales, parcours professionnels bloqués,
- Métier de responsable de secteur en difficulté pour assurer le management auprès des équipes (nbre de personnes parfois élevé), prégnance perçue comme plus élevée du poids de la gestion administrative, difficulté à conserver les postes.
- Prise en compte de la diversité des situations patrimoniales

2ème grand modèle d'organisation de la gestion de site



Les enjeux :

- Concernant la qualité de service : enjeu de pilotage des prestataires lorsque les prestations sont complètement externalisées
- Concernant les personnels de site : modalités d'application de la récupération, augmentation des restrictions et incapacités médicales, parcours professionnels bloqués,
- Management à distance et augmentation du poids de la gestion administrative



Les métiers de la gestion locative

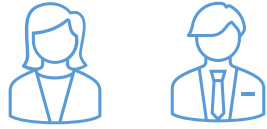
	Commercialisation	Attribution	Installation	Vie du bail	Précontentieux	contentieux
Modèle 1	Chargé de clientèle			Chargé de relation locataire		Chargé de contentieux
Modèle 2	Chargé d'attribution		Chargé de clientèle			Chargé de contentieux
Modèle 3	Chargé de clientèle				Chargé de précontentieux / contentieux	

Les enjeux

- Évolution de la rotation avec une tendance à la baisse (chiffres nationaux ?)
- L'intégration de la gestion en flux
- Digitalisation,
- Enjeu de prévention de situations de fragilité

Les métiers de l'accompagnement social et de l'animation sociale

Accompagnement individuel



Conseillers sociaux

Un périmètre métier qui varie autour de plusieurs dimensions



de métier

Accompagnement à
l'accès au logement

Accompagnement au
maintien dans les
lieux autour de
l'impayé

Accompagnement
sur les
problématiques de
santé

Suivi spécifique au
vieillessement

En développement

À la marge

Contribution à
l'animation collective

Accompagnement collectif

Deux modèles

Intégration du sujet
dans les profils de
postes existants

Manager de
proximité

Responsable
d'agence

Spécialisation sur des
métiers (déployés en
agence ou au siège)

Chargé de DSU

Médiateur social

Les enjeux :

- Coopération avec les autres métiers
- Diffusion des savoir-faire dans les autres métiers

Les fonctions d'accueil et d'assistance

Chargés d'accueil

Assistants de
gestion

Métiers mixtes :
accueil et
assistance

Les enjeux:

- **Valorisation des métiers**
- **Leur repositionnement en appui back office des responsables de sites**
- **Réorganisation des métiers d'accueil sous l'impulsion des CRC (la moitié des organismes de l'enquête ont des CRC)**

Le management d'agence

Modèle 1

Plutôt sur des agences à moins de 15 collaborateurs



Métier de la gestion locative

Métier de l'accompagnement social

Métier l'accueil et d'assistance

Métier de la gestion de site

Un responsable d'agence en management des équipes opérationnelles en direct (sauf pour les gardiens)

Modèle 2

Plutôt sur des agences à moins entre 15 et 30 collaborateurs



Métier de la gestion locative

Métier de l'accompagnement social

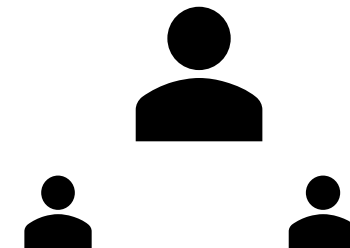
Métier l'accueil et d'assistance

Métier de la gestion de site

Un responsable d'agence accompagné d'un adjoint, généralement en charge de la partie technique, avec un RA en charge des autres registres (politique, GL, vie de l'agence)

Modèle 3

Plutôt sur des agences à plus de 30 collaborateurs



Métier de la gestion locative

Métier de l'accompagnement social

Métier l'accueil et d'assistance

Métier de la gestion de site

Métier de la gestion technique

Un responsable d'agence accompagné d'adjoints spécialisés sur la GL et sur le technique.

Un responsable d'agence en charge du projet d'agence et du pilotage

Des enjeux sur le management des ressources humaines

Les constats des bailleurs – questionnaire CIM 2022

Turnover important
des équipes

Gestion des
remplacements
compliquée

Complexité à
recruter

Nécessite
d'augmenter les
postes de proximité

Les bailleurs font face à des **enjeux d'attractivité des postes**, notamment en proximité en raison :

- D'un **marché du travail tendu en 2022**,
- D'une **méconnaissance des métiers du secteur HLM** (notamment ceux en de la proximité)
- Des **postes exigeants**, notamment
 - ✓ les **postes multi-casquettes » en proximité** (manager de proximité)
 - ✓ **Les postes de gardiens** avec un personnel vieillissant et des postes sur des sites sujets aux incivilités...
- Une tension sur le recrutement des collaborateurs de proximité se répercute sur le plan de charge des équipes en poste (remplacements, gardiens itinérants...)

Les bailleurs innoveront dans leurs pratiques de recrutement !



Diversifier ses méthodes de recrutement : accélération du processus de recrutement, recrutement sur savoir-être....



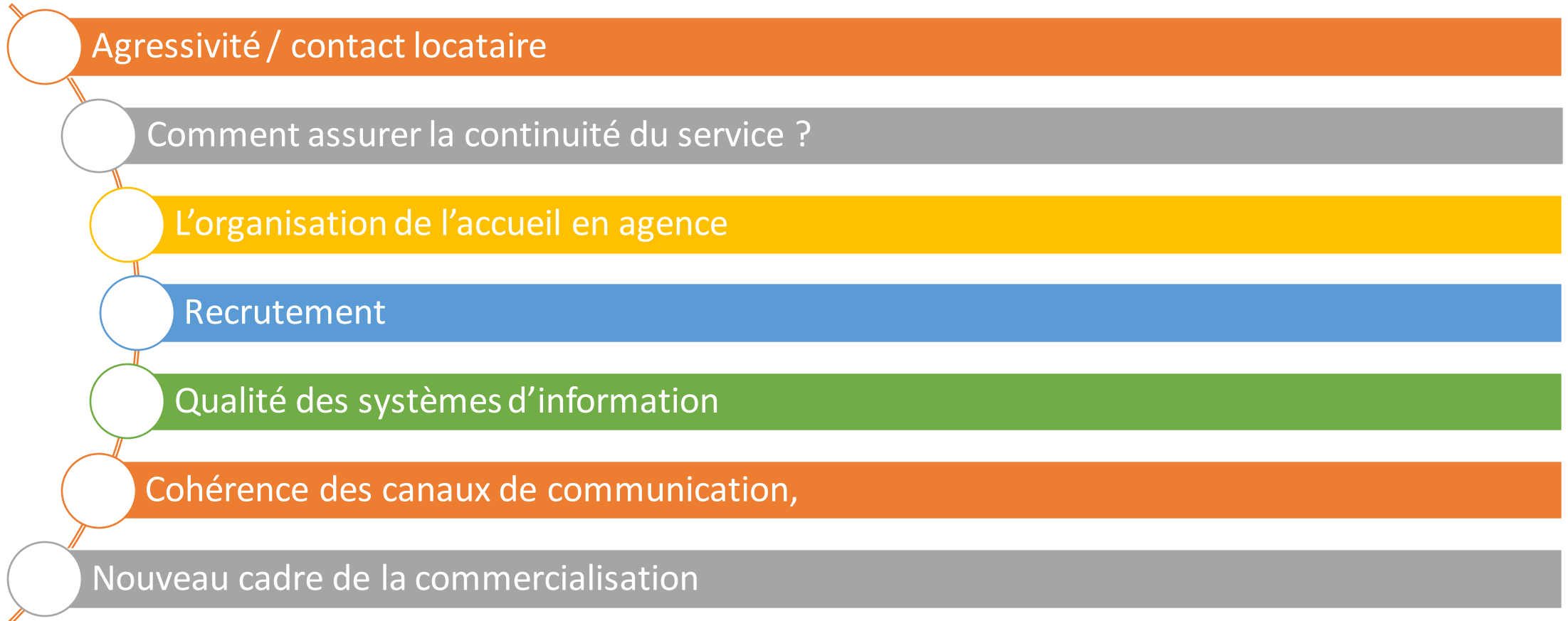
Rendre les postes plus attractifs : revalorisation salariales, décharger les métiers sous pression....



Travailler l'image d'entreprise : marque employeur, participer aux salons de l'emploi....

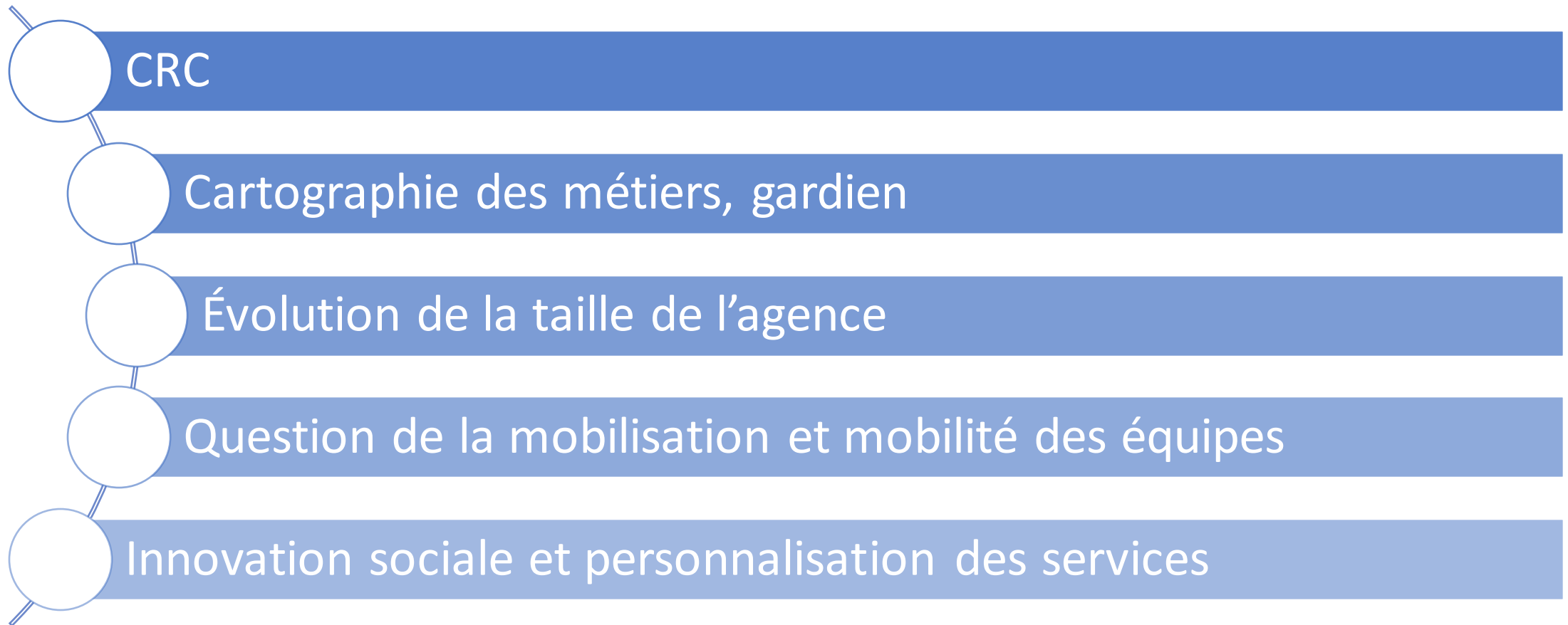
Les préoccupations managériales

Source : questionnaire CIM 2022



Les principales évolutions

Source : questionnaire CIM 2022





Atelier !

La méthode d'animation

- 5 thématiques

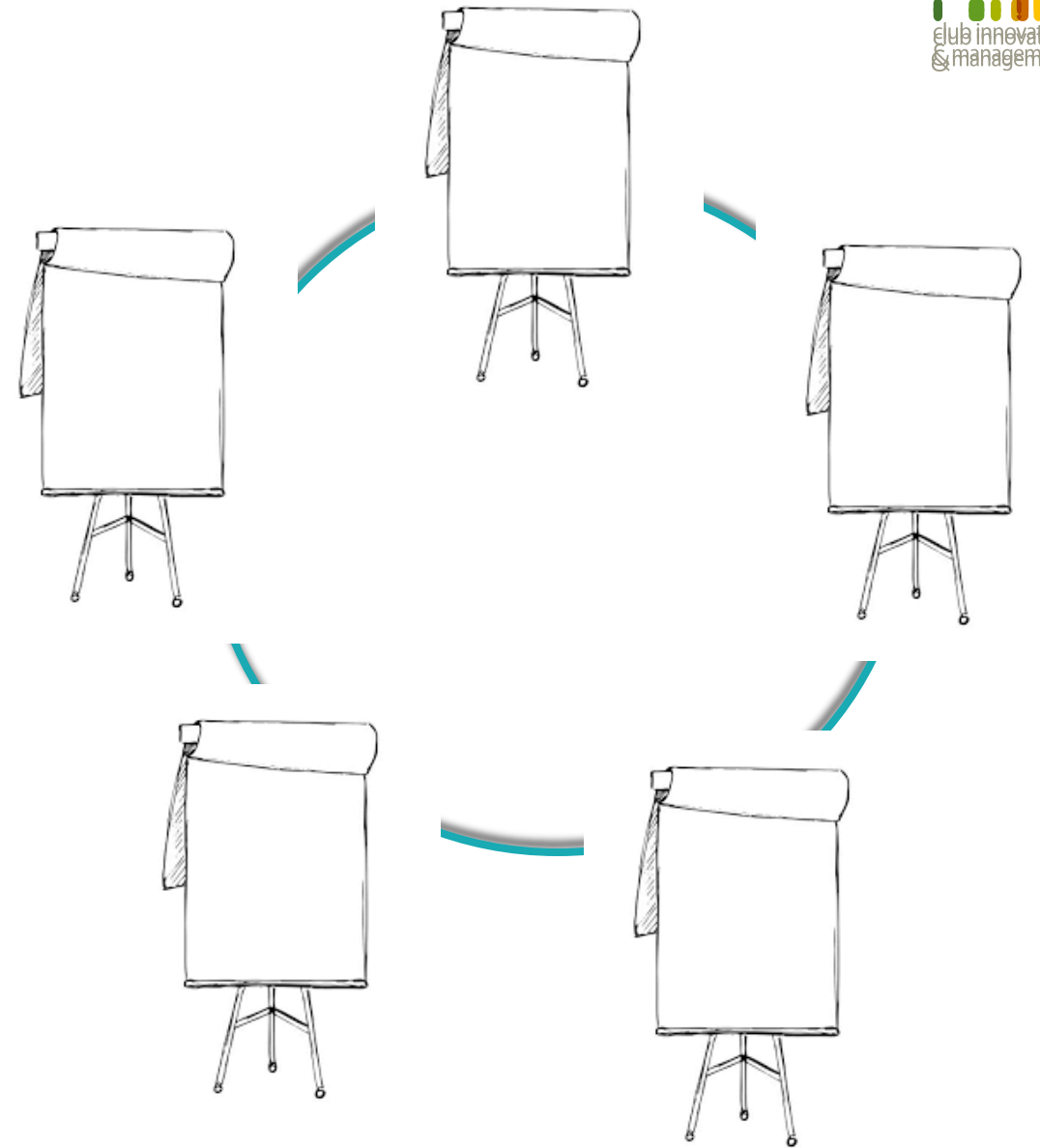
- ✓ Vivre ensemble et tranquillité résidentielle
- ✓ Accompagnement des fragilités
- ✓ Des managers sous pression
- ✓ Un métier de gardien en évolution et sous pression
- ✓ Les enjeux de recrutement

- 5 tables d'échange

- ✓ Équipées d'un poster avec des questions
- ✓ Des post-it pour partager vos réflexions
- ✓ Animées par les organisateurs CIM

Déroulé :

- jeudi après-midi : 3 temps d'échange de 30 min (pause après le 1^{er} atelier)
- Vendredi matin : 2 temps d'échange de 30 min
- Un temps de partage de vos contributions vendredi après-midi





Les questions pour chaque thématique :

1. Quelles sont les difficultés/les enjeux à résoudre ?
2. Quelle réalité demain ? Vers quoi doit-on aller ?
3. Quelles sont les conditions de réussite ? Quels sont les freins ?

Intervention Yvette Molina

25 novembre 2022



« Bailleur social, un travail de proximité »

**Séminaire des responsables
d'agence**

Proximité : quelles adaptations
de la gestion de proximité dans
une société en transformation ?

Yvette Molina, sociologue,
Centre de Recherche d'ASKORIA

Lyon, 25 novembre 2022

Éléments de
contexte de la
recherche

A l'origine du projet de recherche

Deux thématiques phares :

1/ L'étendue du rôle du bailleur social, mais aussi ses limites.

2/ Les effets des orientations portées par le bailleur sur les professionnels et le développement de leurs compétences, la place et la légitimité des agents de proximité.

Il s'agissait d'identifier la façon dont se jouaient la proximité dans sa mise en œuvre et le sens donné par les professionnels eux-mêmes.

Questionnement de départ

La recherche s'est appuyée sur un questionnement de départ qui visait la compréhension de l'implication du bailleur dans un dispositif dit d'innovation publique dans le cadre d'un programme européen Interreg « INCREASE-Valorisation Sociale ».

En quoi cette implication produisait-elle un **dépassement des lignes stratégiques traditionnelles en matière de gestion de logement social** ?

Quels en étaient les effets en termes **d'évolution des pratiques et des postures professionnelles** au sein de l'organisme bailleur ?

Quelles dynamiques les orientations données par le bailleur pouvaient-elles susciter en matière **d'action sociale « innovante »** et quels freins pouvaient être identifiés ?

Trois axes de la recherche

A partir de ce questionnement de départ, **trois axes de recherche** ont été retenus :

1/ les équipes professionnelles et **leur rapport au « principe de proximité »** dans leur intervention,

2/ la **dynamique partenariale** engagée,

3/ la **participation ou le pouvoir d'agir** des locataires habitants.

Ces trois axes nous ont permis de **mieux saisir les évolutions du rôle de bailleur social et ses effets en termes de professionnalité.**

Méthodologie de la recherche

Une pluralité de méthodes d'enquête :

- Une **analyse documentaire** (documents internes à l'organisme, comme le rapport d'activité, ...)
- Des **observations de type ethnographique** des professionnels sur le terrain, des réunions d'échanges entre les différents partenaires comme dans les espaces dédiés aux habitants
- Des **entretiens semi directifs** auprès des professionnels

Au total

- **20 entretiens semi directifs** auprès de salariées à statuts diversifiés au sein de l'organisme (16), ainsi que des partenaires locaux (4)
- **16 situations d'observation** qui ont pu se dérouler sur des temps séquencés pendant les deux années de terrain d'enquête de la recherche entre 2020 et 2021.

5 résultats majeurs de la recherche

1/ Des valeurs partagées

Malgré la diversité des statuts et des fonctions au sein de l'organisme bailleur nous observons que **les valeurs institutionnelles**, portées et relayées par la Direction auprès des cadres et des équipes de terrain, se retrouvent à différents niveaux de l'organisation.

Ainsi, la recherche met en évidence comment se diffuse **un discours commun** autour de la spécificité de la politique conduite et des valeurs portées sur le plan institutionnel.

Les salariés sont porteurs de **valeurs communes**, au fondement de leur métier, et ce, quels que soient la fonction occupée et leur statut de référence, au sein de l'organisation.

La valeur principale pourrait être identifiée comme celle de **l'égalité sociale** avec l'idée d'une **mixité sociale** rapportée à l'accès et au maintien dans le logement.

Des valeurs partagées

Les professionnels sont animés par un **sens convergent** dans la mise en œuvre de leur mission

Ce sens est à rechercher dans la particularité du **territoire d'intervention**.

En effet, travailler sur un quartier Politique de la Ville renvoie à une pluralité d'actions qui prennent sens les unes articulées aux autres, au-delà de la seule **question gestionnaire du patrimoine locatif** : insertion par l'économique, participation des habitants, mixité sociale.

2/ Un quartier précarisé, un territoire vécu de l'intérieur

Faire **culture commune** au sein de l'organisme bailleur est permis à travers les valeurs portées par l'institution et relayées par les professionnels aux différentes strates de leur fonction dans l'organigramme.

Mais, à cette culture commune, nous observons une spécificité qui vient compléter la façon de **faire « métier » dans l'institution**. Cette spécificité est celle d'une identité forgée sur la base de la **singularité d'un quartier**

Un quartier précarisé, un territoire vécu de l'intérieur

Les personnes interviewées s'accordent toutes à qualifier le quartier comme un territoire où se concentrent les **problèmes sociaux de tous ordres**.

Les difficultés sociales énoncées et identifiées par les professionnels sont diversifiées et touchent différentes catégories de population.

Pour certains professionnels, ils pâtissent d'un **déficit de relais par les services publics**.

Les problèmes sociaux évoqués sont protéiformes et laissent aux professionnels interviewés le **sentiment de pallier les manquements des services publics** face aux difficultés sociales rencontrés par les habitants.

Un quartier précarisé, un territoire vécu de l'intérieur

Si les habitants du quartier sont confrontés à de multiples difficultés sociales témoignant d'une précarité multifactorielle, il est observé, de façon paradoxale, **une rupture avec les institutions** relevant du champ de l'action sociale.

Les personnes en difficulté sociale conservent cependant **un lien avec le bailleur social** car leur statut de locataire de droit commun les rattache à une institution, sans être pour autant estampillées « en difficulté sociale » avec une appartenance à un service d'action sociale.

Nous pouvons l'analyser comme une forme de mise à distance par les personnes elles-mêmes d'une identité de personne « assistée » par les services d'action sociale.

Un quartier précarisé, un territoire vécu de l'intérieur

Cet **éloignement des institutions** de droit commun, qu'il soit choisi ou subi par les personnes confrontées aux questions sociales multiples, marque une forme d'« **invisibilité** » les concernant.

Les habitants deviennent d'une certaine façon des « invisibles » noyés dans la masse des problèmes sociaux, des personnes vivant dans un quartier stigmatisé.

On assisterait presque à **une banalisation** de leur condition sociale. L'enquête révèle à cet égard, une grande **lassitude** ressentie par les habitants, voire un **découragement** face aux multiples difficultés sociales vécues sur le quartier.

L'inquiétude des locataires est identifiée dans plusieurs situations observées de la vie de quartier (incivilités, etc.)

Un quartier précarisé, un territoire vécu de l'intérieur

La recherche met en évidence comment les professionnels, salariés de l'organisme bailleur, connaissent également des difficultés liées à cette proximité mêlant **travail et habitat sur le quartier**.

Le risque d'agression est présent en permanence dans le quotidien des professionnels. Il est fait état de menaces en direction des personnels.

Globalement, le **sentiment d'insécurité** vécu par les habitants l'est aussi par les professionnels intervenant sur le quartier.

1/ Un travail de proximité au service d'une politique de proximité

La recherche a analysé en quoi les métiers approchés rendent compte du **principe de proximité dans leur professionnalité**.

La professionnalité étant entendue comme une tension subtile entre les **définitions du métier** (notamment celles relatives aux cadres réglementaires de l'activité) et les définitions par les acteurs eux-mêmes, à partir des actions qu'ils mènent sur le terrain.

De ce point de vue, la professionnalité se construit dans **la tension entre l'idéal de la profession et la réalité de l'exercice du métier**. dans les « **épreuves quotidiennes** » de la mise en pratique.

Un travail de proximité au service d'une politique de proximité

Nous l'avons vu plus haut, les professionnels approchés dans le cadre de la recherche s'accordent tous à reconnaître **un sens à leur mission**.

Ce sens se justifie à travers la raison d'être de leur activité à travers une dimension relevant d'un **idéal au travail** tel que les professionnels peuvent se le représenter.

Cet idéal du métier, c'est aussi comment les professionnels le transforment dans leur activité pour « **faire vivre leur métier** ».

Un travail de proximité au service d'une politique de proximité

Ainsi, l'une des caractéristiques énoncées par les professionnels réside dans la valorisation de la « **relation avec autrui** ».

C'est aussi dans ce travail de **la relation** qu'ils caractérisent la proximité dans leur activité professionnelle.

De ce point de vue, la notion de proximité est aussi interrogée dans son rapport à **la distance avec l'autre**.

Un travail de proximité au service d'une politique de proximité

La proximité, c'est aussi comment être proche des habitants sans pour autant tomber dans l'injonction, « être à côté du locataire ». Il s'agit d'une forme de **posture professionnelle plutôt qu'un acte professionnel.**

L'activité des **gardiens d'immeuble** incarne ce travail de la proximité.

4/ La mise en acte de la proximité, entre geste technique et lien social

La recherche met en lumière que la façon de **faire proximité** réside en une forme d'hybridation entre **réponse aux exigences techniques inhérentes à la bonne gestion de l'habitat, d'un côté, et qualité de la relation humaine, de l'autre.**

Dans cette façon de concevoir les deux pôles de l'activité professionnelle comme une entité à part entière, **la place du locataire au centre de toute action** est reconnue par les professionnels comme primordiale.

La mise en acte de la proximité, entre geste technique et lien social

Ainsi la recherche met au jour **comment se fabrique la proximité au quotidien à travers une disponibilité permanente du gardien d'immeuble à l'égard des locataires** et des interactions qui se déroulent y compris pendant les temps dédiés au nettoyage des halls des tours.

Les **réponses apportées aux locataires** se font comme un « réflexe », adapté à la situation du moment. La question de la technique (barillet de la boîte aux lettres cassé par exemple) et ses effets délétères possibles pour les locataires, sont pris en compte avec beaucoup de tact et de savoir-faire, dans la relation engagée avec les locataires.

La mise en
acte de la
proximité,
entre geste
technique et
lien social

Engager un travail dans la relation humaine n'est cependant pas toujours associé à une dimension technique.

Elle l'est aussi dans la **rencontre et une présence du quotidien sur le quartier.**

5/ Un accompagnement des locataires

L'accompagnement des locataires par les salariés est expliqué par la **précarité liée à l'emploi**, la **difficulté à effectuer des démarches administratives** et bien d'autres problèmes sociaux qui pourraient mettre à mal **le projet du locataire dans son installation**.

L'**accompagnement** est expliqué de façon plurielle selon les situations singulières des personnes. Par exemple, entre un accompagnement aux démarches administratives, une aide à la gestion du budget, une personne sortant de la rue et intégrant un nouveau logement, le type d'aide n'est pas de même nature.

On observe ainsi comment la **pluralité des profils professionnels se tournent vers une mission** considérée comme majeure au sein de l'institution et tournée vers **le service rendu aux locataires**.

Un accompagnement des locataires

Au -delà de d'accompagnement expliqué par les professionnels, une autre notion est évoquée : **l'aide**.

L'entrée de l'aide la plus usuellement évoquée concerne celle des **travailleurs sociaux**.

Les salariés de l'organisme bailleur, non travailleurs sociaux, se situent néanmoins dans d'autres types d'interventions au plus près de **la connaissance qu'ils ont des locataires**.

Se mettent en œuvre des **complémentarités entre services et professionnels** avec une préoccupation commune, la **prévention et la gestion de la situation locative** qui sont au cœur de l'intervention (impayés de loyer, adaptation des logements, troubles du voisinage, etc.)

Le **double statut d'habitant et de professionnel** intervenant sur le quartier dont sont porteurs les agents de proximité, gardiens d'immeubles, leur confère une place très ancrée sur la vie du quartier.

Un accompagnement des locataires

Si les **complémentarités pluriprofessionnelles** existent au sein de l'institution, la recherche met toutefois en évidence comment les agents de proximité, gardiens d'immeuble, occupent une **place centrale dans la mise en œuvre de la proximité.**

De nombreux témoignages des salariés font état de ce travail de concert avec les agents de proximité, gardiens d'immeuble.

Ces derniers incarnent ce rôle premier de la proximité auprès des locataires, du fait de leur rapprochement au quotidien et hors les murs, au sein du quartier.

Conclusion

La proximité souhaitée par l'institution et mise en œuvre par les salariés du bailleur social, notamment s'agissant des gardiens d'immeuble, fonctionne comme l'un des points phare de l'organisation.

La structuration du service rendu au public est pensée à l'aune de ce crédo et mise en œuvre de façon **intégrée** par les salariés.