

Direction  
des politiques  
urbaines et sociales

JUILLET  
2015

# Dispositifs de relations clients chez les bailleurs sociaux

POLITIQUES SOCIALES

# CONTRIBUTIONS

Réalisation :

## **Habitat & Territoires Conseil**

Emmanuelle Bonnetti, consultante

Pilotage et contribution à la rédaction :

## **Direction des politiques urbaines et sociales de l'USH**

Christine Roudnitzky, responsable du département Qualité de service

Thierry Piedimonte, expert Qualité de service

Amel Tebessi, experte en Politiques sociales et Qualité de service

## **AVEC LA PARTICIPATION DES ORGANISMES HLM :**

- 13 Habitat
- Dynacité
- HMP
- ICF La Sablière
- Logial
- Néotoa
- Nord Est
- OPAC 38
- OPAC 71
- Pluralis
- SDH
- SIA Habitat
- Troyes Habitat

# CONTACTS

**CHRISTINE ROUDNITZKY**  
christine.roudnitzky@union-habitat.org

**THIERRY PIEDIMONTE**  
thierry.piedimonte@union-habitat.org

**AMEL TEBESSI**  
amel.tebessi@union-habitat.org

*Document mis en page par Nathalie Chevallier, assistante*



# Introduction

Les organismes de logement social mènent depuis de nombreuses années des actions pour améliorer l'accueil de leurs clients/locataires et ainsi leur niveau de satisfaction (accueil physique ou téléphonique, général ou spécialisé,...).

Mais, au-delà de cette recherche de satisfaction sur l'accueil c'est bien une réponse sur l'efficacité de la prise en charge et le traitement de sa demande que le locataire exprime notamment à travers les enquêtes de satisfaction. En effet, si les locataires jugent plutôt bonne la qualité de l'accueil lors des contacts (85% de taux de satisfaction en moyenne), et la qualité de la communication (83%), ils sont plus réservés sur la qualité du traitement des demandes (67% de taux de satisfaction pour le traitement des demandes techniques, 75% pour celui des autres demandes)<sup>1</sup>. D'une **réflexion sur l'accueil** essentielle de par sa position pivot entre le locataire et les services internes, le champ d'étude s'est progressivement élargi autour de **la relation client** qui constitue désormais un enjeu pour les organismes engagés dans des démarches d'amélioration de la qualité du service rendu.

Une évolution qui se traduit par des modifications dans l'organisation du bailleur, liées notamment au déploiement de nouveaux outils ou services, en phase avec l'évolution des modes de communi-

tion liés à l'usage des NTIC, et la montée en exigence des clients sur l'immédiateté des réponses. Quelques organismes se tournent ainsi vers les centres d'appels ou centres de relations clients (CRC).

Pour autant, des interrogations, voire des critiques se font entendre concernant la mise en place des centres d'appels, en particulier sur le risque de standardisation des réponses, et sur la prise en charge des demandes par des équipes (souvent situées au siège) qui n'ont pas toujours la connaissance des situations locales et des situations particulières des locataires.

Il est parfois évoqué que les centres de relations clients se substituent à la présence de personnels de proximité qui garantissaient un dialogue plus facile avec certains habitants (les personnes âgées, des locataires plus en difficulté avec le téléphone...).

Compte tenu du déploiement de ces services dans le logement social, l'USH a souhaité confier à un prestataire une mission permettant de mesurer l'impact des centres d'appels dans la gestion de la relation clients (organisation, dispositifs et outils), et dans la contribution à leur satisfaction.

<sup>1</sup> Enquête de satisfaction 2014, France entière



Cette mission s'est appuyée sur une observation approfondie des centres d'appels dans 5 organismes volontaires, complétée par des entretiens pour recueillir :

- le point de vue des équipes de direction et des équipes internes,
- le point de vue des locataires et de leurs associations (niveau institutionnel du conseil de concertation locative et sur le terrain). Il semblait intéressant en complément de ce travail auprès des organismes disposant d'un centre de relations clients, de s'intéresser également à des bailleurs qui ont fait un autre choix d'organisation en matière de gestion de la relation locataires, parfois pour certains d'entre eux à l'issue d'une étude de faisabilité assez poussée des CRC. Une dizaine d'organismes ont été interrogés par téléphone pour comprendre les raisons qui les ont conduit à abandonner cette option et faire un autre choix, en particulier la professionnalisation des accueils et équipes de proximité.

L'ensemble de ces données recueillies et des observations terrain ont pu être analysées, synthétisées de façon à contribuer à un « **état de la question** » et un **point de vue** sur cette thématique d'actualité.

---

**L'Union Sociale pour l'Habitat a confié à Habitat et Territoires Conseil et AJYLE une étude pour mesurer l'impact des centres d'appels dans la gestion de la relation clients et dans la contribution à leur satisfaction.**

---

Cette étude comprend trois volets :

- Une **enquête par questionnaire** auprès de 56 bailleurs disposant d'un CRC
- Une **analyse plus approfondie auprès de 6 bailleurs** : Habitat 35, ICF Nord Est, ICF Sablière, Troyes Habitat, SDH, 13 Habitat
- Des **entretiens complémentaires** auprès d'autres bailleurs ayant choisi d'autres dispositifs pour la gestion de leur relation clients : Pluralis, Logial, Dynacité, Opac 38, Opac 71, HMP.

# SOMMAIRE

## **PARTIE 1 : La relation client**

1.1 La relation client : point-clé de la qualité du service .....	7
1.2 Les supports de la relation client .....	7
1.3 Les critères de la proximité au bailleur pour le locataire .....	7
1.4 La robustesse du dispositif de relation client .....	9

## **PARTIE 2 : Les CRC dans le logement social**

1.1 Le Centre de relation client : un accueil téléphonique professionnalisé .....	11
1.2 Les arbitrages à opérer pour la mise en place d'un CRC .....	12
1.3 Le coût d'un CRC .....	14
1.4 L'impact des CRC sur la qualité de service .....	15
1.5 Les points de vigilance pour la mise en place d'un CRC .....	16



# **PARTIE 1 :**

## **La relation client**



## 1.1 LA RELATION CLIENT : POINT-CLE DE LA QUALITE DU SERVICE

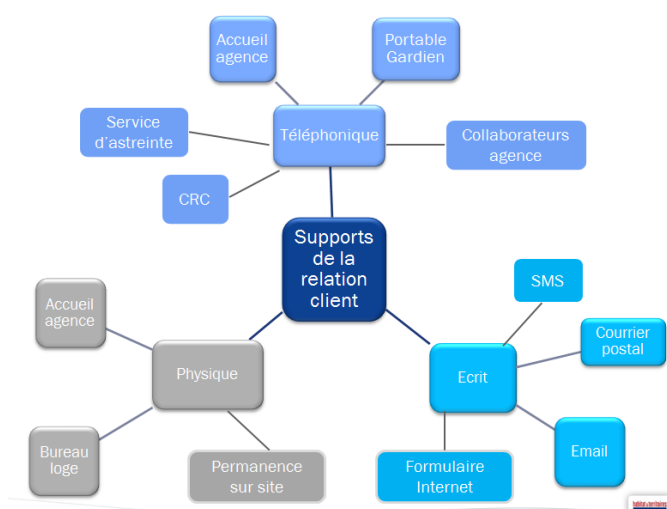
La relation entre le bailleur et ses locataires est une dimension essentielle de la qualité du service. Elle s'appuie entre autres sur des canaux de communication traditionnels que sont les lieux de contacts physiques comme les bureaux des gardiens, les points d'accueil ou les agences, et à distance au travers notamment de courriers et de l'accueil téléphonique.

Ces dernières années, ces canaux se sont diversifiés et de nouvelles technologies émergent : centre de relations clients, site internet avec compte locataire, bornes interactives, communication via les sms, etc...

Aujourd'hui, la lisibilité, la coordination et le coût de l'ensemble de ces supports, la traçabilité des échanges avec les locataires et l'efficacité de la réponse apportée, interrogent les pratiques des organismes de logement social.

- Quelles sont les modalités de la relation entre le bailleur et le locataire (les types de supports possibles, les besoins de proximité du locataire, la cohérence des supports et des messages) ?
- Qu'est-ce qu'un Centre de Relation Client, quels sont les arbitrages à opérer pour sa mise en place et quel est l'impact de l'installation d'un CRC pour la relation bailleur-locataire ?

## 1.2 LES SUPPORTS DE LA RELATION CLIENT



L'ensemble des dispositifs n'est pas présent chez tous les organismes, mais en général, plusieurs canaux sont

disponibles pour le locataire, en empruntant la voie du téléphone, l'écrit ou en se rendant dans un des lieux d'accueil. De manière générale, les voies d'accès se sont plutôt multipliées.

- **L'accueil physique** : Le mouvement constant de décentralisation des agences depuis les années 1980 couplé à la professionnalisation du personnel de proximité sur site (permanence en loge) a permis le développement de ces lieux d'accueil pour les locataires, sans qu'on observe de retour en arrière. Cependant, en fonction de la concentration du patrimoine du bailleur, les locataires ont plus ou moins accès à un tel accueil à proximité immédiate de leur logement.
- **La relation écrite** : Outre le courrier, les formes de relations écrites entre le bailleur et les locataires se sont développées avec l'avènement des Technologies de l'information et des communications (SMS, extranet, email). Bien que pendant un temps, la crainte d'un faible niveau d'équipement parmi les locataires a freiné l'utilisation de ces outils, on sait aujourd'hui qu'une grande majorité de locataires est équipée et fait usage quotidiennement d'internet. Les expériences de mise en place d'un extranet dédié aux locataires semblent aujourd'hui se multiplier.
- **L'accueil téléphonique** : L'accueil téléphonique s'est considérablement professionnalisé, jusqu'à la mise en place de centres de relation client (CRC) adaptés aux problématiques du logement social. Par ailleurs, une des différences majeures parmi les bailleurs par rapport à l'usage du téléphone concerne la possibilité ou non pour le locataire de joindre son gardien directement par portable.

## 1.3 LES CRITERES DE LA PROXIMITE AU BAILLEUR POUR LE LOCATAIRE

En termes de relation client, on peut identifier huit principaux critères de proximité pour le locataire, par rapport aux différents moyens qui sont à sa disposition pour entrer en contact avec son bailleur :

- **Le temps d'accès** : le locataire doit-il effectuer un long trajet pour visiter son agence ? Doit-il patienter longtemps au téléphone, ou doit-il rappeler ? Suffit-il de lancer l'application de son bailleur sur son smartphone pour accéder instantanément à l'ensemble des services souhaités ?

## LA DISPARITE D'ACCES AU BAILLEUR SELON LA LOCALISATION DES LOCATAIRES

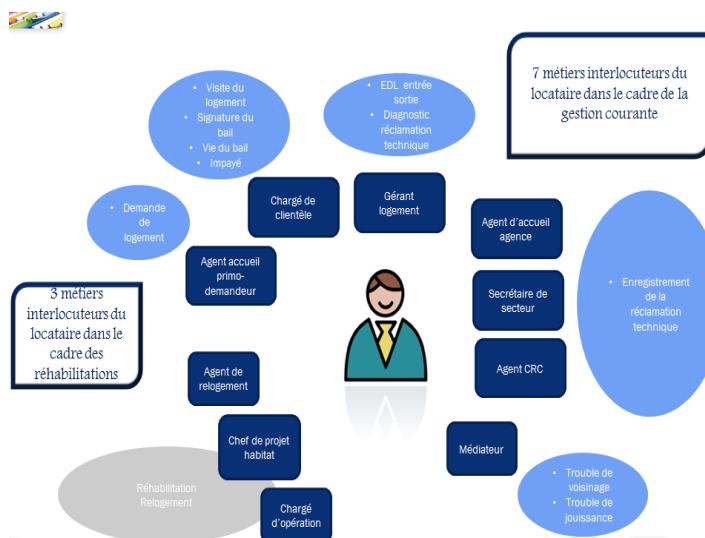


**SIA Habitat : La mise en place d'un accueil itinérant**  
31 000 logements sur 180 communes.

**Le dispositif :** Un camion aménagé en bureaux avec espace d'attente accueille les locataires lors de permanences sur les communes éloignées, notamment les locataires identifiés comme présentant des fragilités (vieillesse, handicap, fragilités économiques).

- **L'étendue des plages horaires** de l'agence, du CRC, du conseiller...
- **Le coût d'accès pour le locataire :** il est lié à la distance physique, mais aussi au prix des services et aux surtaxes éventuelles. Il est également lié au temps d'accès pour les clients qui estiment que leur temps est précieux.
- **La simplicité d'accès :** elle dépend du nombre d'options offertes au locataire, de leur côté pratique, de leur ergonomie. Peut-on se garer près de l'agence ? Faut-il avoir trois interlocuteurs avant de joindre son conseiller ? Deux clics sur un smartphone suffisent-ils à obtenir le montant de son impayé ?
- **La lisibilité du parcours :** le locataire sait-il naturellement qui joindre en fonction de sa demande ? Comprend-il les options à sa disposition ? Se représente-t-il son interlocuteur, comprend-il son rôle ?

## LA LISIBILITE DU PARCOURS ET LE ROLE DES INTERLOCUTEURS DU LOCATAIRE



- **La possibilité de contacter l'interlocuteur souhaité** sans être retenu par des barrières telles que l'accueil, le filtrage des appels ou l'interception des emails par un opérateur anonyme.

### Pluralis : Un centre de gestion téléphonique... pour les collaborateurs

10 600 logements sur 3 départements

**Le dispositif :** Les locataires contactent les collaborateurs d'agence directement sur leur portable. Mais ces derniers appellent alors le centre de gestion pour traiter les réclamations (enregistrement, saisie de la commande, suivi des délais).

- **Le fait d'être reconnu :** il est lié en premier lieu à la répétition des contacts avec les mêmes interlocuteurs, mais aidé également par la connaissance des dossiers, le caractère nominatif des échanges, la qualité d'écoute et d'empathie de l'interlocuteur... Il consiste également à ne pas être tenu de s'identifier trois fois avant de pouvoir exposer son problème.

### Logial : Un accueil téléphonique assuré par le gardien

6 500 logements sur Alfortville

**Le dispositif :** Un circuit de basculement de l'accueil téléphonique qui oriente les appels reçus au siège vers le gardien, par la reconnaissance automatique du numéro. Le gardien est informatisé et en mesure de donner un certain nombre d'informations, notamment en matière de gestion locative. En cas d'absence, c'est le gestionnaire locatif qui reçoit l'appel.



- **La possibilité d'obtenir une réponse** : la crédibilité du contact et de la modalité d'accès au bailleur repose sur la nature de la réponse qui peut être apportée lors de ce contact. Elle renvoie à la délégation existante, à la capacité de traitement et d'apport d'une réponse de l'interlocuteur. Par exemple, avoir accès au gardien si celui-ci n'est pas perçu comme en capacité d'apporter une réponse ou de faire avancer son dossier nuit dans la durée à sa crédibilité et à la performance de cette modalité d'accès.

Il convient donc pour les bailleurs de tester leur dispositif de relation client en fonction de ces critères pour apprécier la qualité du service apporté aux différents locataires, en prenant en compte leur expérience.

## 1.4 LA ROBUSTESSE DU DISPOSITIF DE RELATION CLIENT

La performance du dispositif de relation client dépend des coûts de gestion de ce système, de la qualité de formation des personnels en fonction d'interagir avec le locataire et de la continuité de la chaîne.

- **Des supports de la relation qui se complètent**

L'objectif au travers de ces différents canaux de relation est de permettre aux locataires d'avoir le plus d'options possibles. Le risque est cependant que ces canaux soient redondants et empiètent les uns sur les autres sans offrir réellement de plus-value au locataire et donc en multipliant les coûts de gestion. Différents cas peuvent être observés :

- Des horaires d'ouverture des différents accueils physiques et téléphoniques qui sont les mêmes, sans plages horaires supplémentaires (midi, soirée).
- Des permanences de gardiens à proximité immédiate de l'accueil physique de l'agence et qui sont donc désertées.
- Un centre de relation client qui ne capte pas tous les appels, avec les lignes directes des collaborateurs toujours accessibles.

- **Des interlocuteurs identifiés, formés et en capacité d'agir**

Les interlocuteurs des locataires sont généralement identifiés. En revanche, les attentes envers chacun de

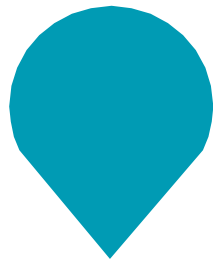
ces interlocuteurs concernant les thèmes sur lesquels ils sont censés fournir une réponse ne sont pas toujours explicités. C'est typiquement le cas des personnels en première ligne - gardien, chargé d'accueil - auxquels il n'est pas toujours spécifié ce qu'il est attendu d'eux, par exemple en matière de questions relevant de la gestion locative (la durée d'un préavis). Cela renvoie également à la qualité de la formation dispensée à ces interlocuteurs, placés à un chaînon décisif du système de relation locataire, celui du recueil de la demande : quelles compétences techniques sont requises de la part des collaborateurs en charge de réceptionner la réclamation technique ?

- **Une continuité dans le système de relation**

La question de l'articulation entre les différents supports de relation est cruciale pour apprécier la performance du dispositif permettant au locataire de contacter son bailleur et d'obtenir une réponse satisfaisante (rapide, pertinente et fiable). Ce point renvoie au thème de la traçabilité dans le traitement de la réclamation mais le dépasse.

Premièrement, il ne s'agit pas seulement de garder trace de la demande, mais pour le bailleur d'être en mesure de la restituer au locataire par tous les canaux. Ce dernier doit pouvoir entrer en relation avec le bailleur par un média (courrier) et obtenir des informations sur le devenir de sa demande par un autre (appel à l'accueil de l'agence). Ceci suppose que les différents supports et collaborateurs de la relation client sont équipés / outillés de la même façon. Or, dans un certain nombre de cas, alors que le gardien est considéré comme le premier interlocuteur du locataire, il n'est pas informé et ne peut donc pas le renseigner quant au devenir de sa demande.

Deuxièmement, la réponse apportée par le biais de l'ensemble des médias doit être identique quel que soit l'interlocuteur et son niveau (gardien, chargé d'accueil, responsable de secteur, directeur de la proximité...). Il ne s'agit pas seulement d'éviter un certain arbitraire mais de garantir la fiabilité du système de relation client. Dans le cas contraire, l'interlocuteur qui n'a pas donné satisfaction au locataire sera décrédibilisé, et le support de relation contourné.



## **PARTIE 2 :**

### **Les CRC dans le logement social**

---

La mise en place de CRC dans les organismes de logement social a suscité un certain nombre d'interrogations, concernant son adéquation avec la culture du logement social :

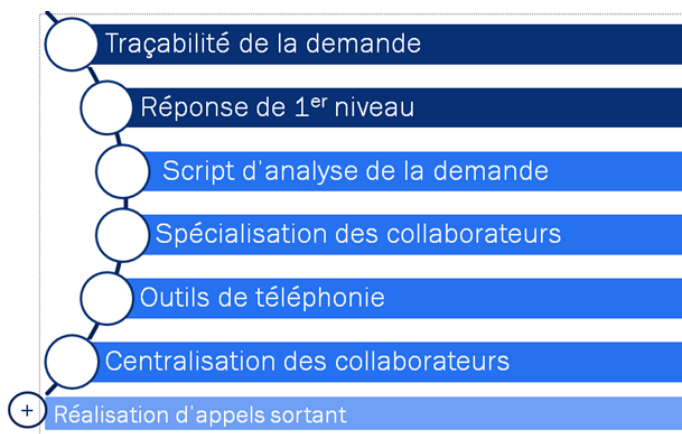
- aspect commercial de ce genre d'outils, crainte sur l'impact en matière d'image,
- risque de standardisation des réponses avec la prise en charge des demandes par des équipes qui n'ont pas toujours la connaissance des situations locales et des situations personnelles des locataires,
- risque de substitution aux équipes de proximité qui assurent une relation et un dialogue facile avec les habitants,
- risque d'exclusion des locataires pour qui le canal du téléphone n'est pas adapté.

Cependant, ce dispositif est fondamental pour les locataires éloignés des lieux d'accueil physique. De plus, la plupart des bailleurs qui l'ont mis en place ont veillé à préserver et parfois même renforcer la relation de proximité avec leurs locataires.

### 1.1 LE CENTRE DE RELATION CLIENT : UN ACCUEIL TELEPHONIQUE PROFESSIONNALISE

Un Centre de Relation Client / Locataire (CRC/CRL) est une forme professionnalisée d'accueil téléphonique qui se décline selon plusieurs degrés.

#### ELEMENTS CONSTITUTIFS D'UN CRC



Les deux premiers éléments du schéma ci-dessus sont fondamentaux : tout organisme qui a mis en place un outil de traçabilité de la demande téléphonique et dont le personnel de l'accueil téléphonique répond à un premier niveau de demandes s'inscrit dans le cadre d'un Centre de Relations Client.

- **La traçabilité de la demande** : tous les collaborateurs de l'organisme ont connaissance de la formulation d'une demande et de son objet. Les collaborateurs en charge de traiter cette demande reportent sur l'outil de traçabilité les actions qui ont été entreprises de manière à pouvoir informer le locataire de son devenir.
- **La réponse à un premier niveau de demandes** : si les collaborateurs du CRC ne sont pas en mesure de prendre en charge intégralement certaines demandes dites de 1<sup>er</sup> niveau, il s'agit plutôt d'un standard téléphonique, qui aiguille les appels sur des personnes référentes. La nature de ces demandes est plus ou moins large. On y retrouve de façon systématique les demandes de renseignement (information sur le patrimoine, sur les modalités de dépôt d'une demande de logement) et les demandes administratives (fourniture d'un duplicata de quittance, information sur l'encaissement du loyer ou le versement de l'APL). Dans le cas des réclamations techniques, l'intervention du CRC peut aller de la simple information sur le prestataire à contacter à la gestion intégrale de la demande : c'est le CRC qui, suite à la demande du locataire, appelle le prestataire et organise le rendez-vous. Lorsque le CRC a traité la demande, il peut donc la clôturer : elle ne requiert pas d'autre intervention. Plus le taux de clôture d'un CRC est élevé, plus il est autonome et performant.

Cet accueil téléphonique qui intègre la traçabilité des appels et réponses de 1<sup>er</sup> niveau peut être professionnalisé selon plusieurs modalités potentiellement complémentaires :

- **Script d'analyse de la demande** : élaboration des scénarii des démarches à effectuer, des questions à poser, en fonction de la nature de l'appel afin d'améliorer la qualité de la réponse donnée. Le script fourni est plus ou moins contraignant pour celui qui répond au téléphone.
- **Spécialisation des collaborateurs** : formation des personnels à la spécificité de l'accueil téléphonique par la prise de note pendant l'appel, avec une évaluation

tion continue de la performance des collaborateurs par la double-écoute.

- **Outils de téléphonie** : mise en place d'outils qui permettent d'évaluer les flux de demande, le temps d'attente des clients, pour ajuster la capacité de réponse aux besoins, avec également la possibilité de mettre à disposition de celui qui répond des informations sur le client de manière automatique (base client) avec la reconnaissance du numéro.
- **Centralisation des collaborateurs** : le regroupement de l'ensemble des conseillers téléphoniques dans un même lieu (au siège en général lorsque le CRC est internalisé) facilite la gestion des ressources humaines, la formation et la gestion des congés. Cependant, des systèmes de basculement des appels permettent aussi de gérer les absences.

**Dynacité : Un CRC décentralisé ?**  
24 000 logements sur 213 communes

**Le dispositif** : Un accueil téléphonique professionnalisé, avec traçabilité de la demande, réponse à un premier niveau de demandes, script d'analyse et outils de téléphonie. Les collaborateurs ne sont pas centralisés, ils travaillent en agence. Ils font également de l'accueil physique.

**Le choix de ne pas mettre en place un CRC** : il reflète la volonté de ne pas couper l'accueil des équipes de proximité ni de la relation physique avec les locataires.

Le CRC peut également être utilisé pour d'autres activités, notamment la réalisation d'appels sortants : auprès des prestataires concernant une intervention sous contrat ; auprès des locataires, suite à une demande (pour contrôler la réalisation de la prestation et vérifier sa satisfaction), pour la réalisation d'enquêtes.

La professionnalisation de l'accueil téléphonique d'un organisme n'implique pas de créer un plateau de téléopérateurs dont l'activité est contrôlée et les réponses formatées. Les collaborateurs ne sont pas forcément dans un même lieu, le script contraint plus ou moins les réponses, les outils de téléphonie sont plus ou moins utilisés pour évaluer leur activité (nombre d'appels par jour et temps passé par appel).

**1.2 LES ARBITRAGES A OPERER POUR LA MISE EN PLACE D'UN CRC.**

Le déploiement d'un CRC implique de statuer sur plusieurs points concernant sa place dans le dispositif de relation client, les missions qui lui seront confiées et son dimensionnement en fonction des objectifs de qualité de service.

- **Externaliser le CRC ou mettre en place un service interne ?**

Dans leur grande majorité, les bailleurs sociaux ont choisi d'internaliser le service ; seulement 11% ont fait le choix d'un prestataire externe. Internaliser le CRC permet de garder la maîtrise de la relation client et de la faire bénéficier de l'expertise métier. De plus, cela peut représenter une opportunité pour prendre en compte des enjeux de ressources humaines, par exemple le souhait de reconvertir du personnel en interne, comme le personnel d'accueil en agence. L'externalisation permet de raccourcir les délais de mise en place et garantit un professionnalisme extérieur. Par ailleurs, le prestataire sera plus en mesure d'absorber les pics d'activité car la faible taille des structures CRC internalisées les rend très sensibles aux variations de volume de flux.

**13 Habitat : Un centre d'appel externalisé**  
32 000 logements sur 2 départements.

**Le dispositif** : Le centre d'appel externalisé gère l'ensemble des appels téléphoniques adressés à 13 Habitat 24h/24 et 7j/7. Au sein du CRC, une équipe est dédiée à 13 Habitat, avec un animateur d'équipe et un chargé de formation. Une base de connaissance a été élaborée conjointement entre le centre d'appels et 13 Habitat et est régulièrement actualisée. Il n'y a pas de script de conversation, afin de permettre une réelle adaptation à la diversité de la demande. A noter que cette centralisation de l'appel téléphonique s'est accompagnée d'un déploiement plus important sur le terrain avec la mise en place de loges de gardiens qui accueillent les locataires.

- **Quelles missions pour le CRC ?**

Le CRC est généralement en charge de la réception des appels téléphoniques. Mais selon la place que l'organisme souhaite donner à l'accueil téléphonique dans son dispositif de gestion de proximité, les missions seront plus ou moins étendues.

- Le CRC peut ou non être chargé de la quasi-totalité des appels téléphoniques : l'organisme peut souhaiter conserver la réception des appels des locataires par leur gardien sur son portable ; le choix peut égale-

ment être fait de maintenir la ligne directe de l'agent en charge des dossiers d'impayé de loyer par exemple.

- Les thèmes sur lesquels le CRC est chargé d'apporter une réponse varient selon les organismes. Les demandes purement administratives sont souvent prises en charge, les demandes concernant l'impayé ou le trouble de voisinage sont généralement exclues du champ d'intervention (à part un rappel de la procédure). Selon les organismes, les questions relatives à la gestion locative sont gérées ou non par le CRC. Concernant les demandes techniques, elles sont la plupart du temps enregistrées mais le niveau de traitement diffère selon que l'appel est transféré ou non à un agent technique.
- Le niveau d'autonomie du CRC est plus ou moins étendu : Selon les CRC, 46% à 83% des appels sont réglés par le CRC et ne nécessiteront pas d'intervention de la part d'un autre collaborateur de l'organisme (réponses de 1<sup>er</sup> niveau).

**L'activité du CRC** peut aussi être complétée par d'autres missions annexes :

- Les appels sortants : 48% des bailleurs ayant un CRC l'utilisent pour des appels sortants auprès des prestataires concernant une intervention sous contrat, 39% des bailleurs pour la réalisation d'enquête auprès des locataires.
- L'accueil physique, le traitement des demandes écrites (44% des organismes utilisent le CRC pour l'enregistrement et le traitement des demandes adressées par courrier).

**Néotoa** : Un centre d'appel aux missions étendues  
16 000 logements sur 3 départements

**Le dispositif** : Le centre d'appel effectue l'accueil téléphonique de l'organisme mais les collaborateurs assurent aussi l'accueil physique au siège, la numérisation, l'analyse et l'orientation du courrier ainsi que la gestion des e-mails. Il réalise également des appels sortants auprès des locataires pour la mesure de leur satisfaction après interventions techniques. Outre l'enregistrement des demandes des locataires, l'accueil téléphonique traite les appels des demandeurs de logement. Enfin, il est en mesure de produire différentes attestations envoyées aux locataires à leur demande (loyer, CAF, ...).

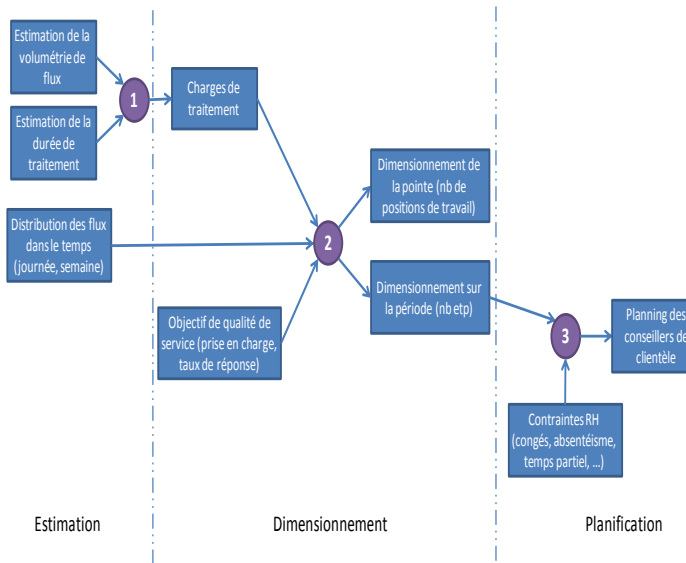
• **Comment dimensionner le CRC ?**

La méthode de dimensionnement d'un CRC implique d'estimer un certain nombre de facteurs et de se fixer des objectifs.

- **La volumétrie** : elle est compliquée à anticiper car le taux du nombre d'appels par logement est très variable. Parmi les bailleurs audités, il varie entre 0,5 et 1 appel par mois par logement (soit pour un organisme de 10 000 logements, autour de 350 appels par jour). Ces appels ne donnent pas tous lieu à l'ouverture d'une affaire car une part importante consiste en une relance du locataire par rapport à une demande déjà enregistrée.
- **La durée de traitement** : en général, elle n'a pas été fixée par les bailleurs qui ne souhaitent pas imposer une Durée Moyenne de Traitement (DMT) aux agents du CRC.
- **L'objectif de qualité de service** : les bailleurs obtiennent des taux de prise d'appel d'environ 90% (soit 10% des appels perdus), ce qui est plutôt faible par rapport à d'autres secteurs (dans le domaine de la téléphonie ou du crédit à la consommation par exemple, les taux de prise en charge sont régulièrement de 95% et plus) mais reste néanmoins supérieur aux résultats qui sont souvent constatés avant la mise en place d'un CRC. De plus, dans le cas des organismes audités, les temps d'attente moyens sont relativement faibles (inférieurs à 1 mn), ce qui conduit à un taux très correct de prise d'appels sous un délai de 60s. Pour comparaison, la norme AFNOR impose un taux de décroché de 80% dans un délai de 90s.

Ces données permettent d'estimer les ressources nécessaires, sachant qu'en général les conseillers clientèles sont capables de traiter 70 appels maximum en une journée. En moyenne, le taux d'encadrement est de 1 encadrant pour 6 agents. Ce taux est élevé puisque la majorité des centres d'appels (dans d'autres secteurs d'activité) a plutôt un taux de 1 encadrant pour 10 agents.

METHODE DE DIMENSIONNEMENT D'UN CRC



Les CRC aujourd’hui en place dans le logement social sont souvent sous-dimensionnés (taux de prise d’appels faible). Cela est dû à deux facteurs principaux :

- Lors de la phase de mise en œuvre, les données de volumétrie sont issues du système de téléphonie antérieur, et donc très souvent erronées et sous-estimées car les appels abandonnés ne sont quasiment jamais pris en compte. L’amélioration du taux de décroché entraîne un afflux de demandes qui auparavant n’étaient pas prises en compte.
- L’existence du CRC et le système de traçabilité encouragent les relances par les locataires qui peuvent désormais plus facilement joindre leur bailleur et s’informer des suites données à leur demande.

Une solution pour des organismes de taille modeste peut consister à mutualiser le dispositif entre plusieurs bailleurs. En effet, même si les organisations et les procédures peuvent différer et demander d’adapter les réponses en fonction du bailleur concerné, il existe un tronc commun important dans les réponses à apporter (sur des éléments de réglementation, ou sur la répartition des réparations à la charge du locataire).

**ICF La Sablière et Nord-Est : Un centre d’appel interne mutualisé**

ICF La Sablière 37 000 logements sur 132 communes, ICF Nord-Est 22 000 logements répartis sur 132 communes.

**Le dispositif :** Une mise en œuvre progressive du CRC en 2008 à ICF La Sablière puis l’extension du centre d’appel de 2010 à 2012 pour la prise en charge des locataires d’ICF Nord-Est. Les équipes sont localisées au même endroit, avec les mêmes outils et le même responsable mais les collaborateurs sont assignés à l’une ou l’autre des filiales afin de prendre en compte les particularités de l’organisation de chacune et apporter une réponse adaptée aux caractéristiques du bailleur.

**1.3 LE COUT D’UN CRC**

L’analyse économique des CRC des bailleurs sociaux audités est très partielle. Cette analyse est cependant primordiale pour piloter le CRC, challenger son rapport coût / efficacité avec les autres acteurs de la proximité et appuyer ses besoins d’évolution.

- Les éléments structurants de l’analyse économique d’un CRC comprennent :
  - les coûts de mise en œuvre (projet, aménagement et acquisition de moyens) ; ces coûts sont répartis sur 3 ans pour s’ajouter aux coûts de fonctionnement de l’infrastructure du CRC,
  - les coûts de fonctionnement de l’infrastructure : frais d’opérateur Telecom, maintenance et évolution des systèmes, quote part de la mise en œuvre,
  - le coût des ressources humaines : salaires, charges et formation,
  - le coût des locaux.
- A partir de ces items de coûts, deux approches d’analyse sont possibles :
  - Une 1<sup>ère</sup> approche consiste à rapporter ces coûts aux actions de gestion effectuées ; par exemple coût de traitement d’une demande de niveau 1 ; coût de la non qualité (traitement d’une demande en plusieurs appels, relance des acteurs de niveau 2, ...)
  - Une 2<sup>ème</sup> approche consiste à rapprocher les coûts des éléments de patrimoine de l’organisme, c’est-à-dire le coût moyen de gestion des demandes par logement. Ce coût moyen par logement et par an mesuré dans l’enquête s’élève à 22€ et semble conforme aux coûts standards du marché.

## 1.4 L'IMPACT DES CRC SUR LA QUALITE DE SERVICE

- **Une approche qualitative de la relation de service préservée**

Les bailleurs ont veillé à adapter le CRC à la culture du logement social par différents moyens en privilégiant un contact humain et peu formaté avec le locataire :

- La qualification de l'appel est généralement effectuée par le conseiller, sans serveur vocal préalable.
- Les techniques de script (guide de dialogue) ne sont jamais mises en œuvre. La découverte du besoin et la gestion de la demande s'appuient exclusivement sur les formations métier et les procédures de traitement.
- L'approche qualitative se retrouve également dans le management des conseillers car si un nombre minimal d'appels traités est souvent demandé aux conseillers, cet objectif n'est jamais fixé pour imposer une durée moyenne de traitement (DMT) maximale. La gestion de la durée de conversation est toujours laissée à la libre appréciation du conseiller.

- **Un dispositif bien intégré pour les collaborateurs mais qui suscite un surplus de travail**

Les organismes sont très satisfaits des CRC qu'ils ont mis en place, c'est le cas de 91% des organismes de l'enquête qui estiment avoir atteint leurs objectifs. Car le CRC participe selon les acteurs de la proximité à l'amélioration de la relation client, en termes de disponibilité pour le locataire et d'uniformité de la réponse donnée (par une centralisation des informations il a apporté une homogénéisation des traitements). Le fonctionnement et les outils disponibles sont appréciés des collaborateurs. Cependant, la mise en place d'un CRC engendre une augmentation mécanique de la charge de travail à absorber, en raison d'une meilleure prise en compte de la demande (le nombre de réclamations s'accroît). De plus, le bon fonctionnement du CRC nécessite un travail d'ordre administratif conséquent lié à la nécessité d'assurer la traçabilité de la demande dans l'outil informatique.

### LES CHIFFRES CLES :

*11% des bailleurs ont fait le choix d'externaliser leur CRC*

*48% des bailleurs ayant un CRC l'utilisent pour des appels sortant auprès des prestataires*

*Le taux du nombre d'appel par logement varie entre 0,5 et 1 par mois*

*Le taux de prise d'appel des bailleurs sociaux est de 90%*

*70 appels maximum traités par conseiller clientèle par jour*

*1 encadrant pour 6 conseillers clientèle en moyenne*

*Le coût moyen par logement et par an mesuré dans l'enquête s'élève à 22€*

*91% des organismes qui ont mis en place un CRC en sont satisfaits*

- **Des résultats difficiles à apprécier pour les locataires**

L'analyse des taux de satisfaction avant-après la mise en place d'un CRC montre des résultats positifs en termes d'accueil mais un faible impact sur l'amélioration du taux de satisfaction du traitement de la réclamation. L'augmentation mécanique des demandes explique en partie ce résultat. Par ailleurs, le CRC est souvent transparent pour les locataires qui n'ont pas forcément connaissance que leur accueil téléphonique a évolué.

## 1.5 LES POINTS DE VIGILANCE POUR LA MISE EN PLACE D'UN CRC

### Une articulation avec le dispositif de proximité à conforter

L'enjeu est de permettre une information continue entre proximité et CRC par le biais de points réguliers formalisés autour de trois thèmes principaux :

- **Information fiable et complète** dans la transmission des appels par le CRC aux autres services afin de leur donner les moyens de traiter la demande. La complexité sur cette question concerne surtout les demandes techniques pour lesquelles un premier diagnostic est établi par téléphone : ce qui suppose que le téléconseiller est à même de poser les questions pertinentes au locataire pour comprendre le problème avant de l'orienter le cas échéant sur l'interlocuteur adéquat.
- Réciproquement, **prise en compte réactive** par les autres services des demandes transmises par le CRC et information du CRC sur le traitement de la demande. Ce point est parfois un sujet de tension pour les bailleurs ; en effet, la mise en place du CRC s'est la plupart du temps accompagnée d'une évolution des outils qui ne sont pas complètement appropriés par les équipes de proximité : les demandes transmises par informatique sont parfois prises en compte tardivement, et leur clôture indiquée de manière insuffisante dans l'outil, si bien que le CRC a des difficultés à renseigner le locataire qui relance sa demande.
- **Remontée d'information du terrain** au CRC pour lui permettre des réponses pertinentes : informations sur les travaux programmés, sur les interventions en cours sur les parties communes, sur les mouvements de personnel (absence de gardien) etc.
- **Un pilotage général du traitement des demandes à renforcer**  
Il convient d'assurer un pilotage global du processus de traitement de la demande du locataire. A cet égard, il paraît préférable de privilégier un rattachement hiérarchique du CRC à la Direction en charge du pilotage de ce processus : cela favorise la vision globale du processus, l'articulation entre ses étapes ; ainsi que l'exploitation de toutes les données du CRC à des fins d'amélioration du processus aval ; et enfin, la participation du CRC à d'autres étapes (ex : relance des prestataires, vérification de la satisfaction des locataires, ...).
- **Une vigilance en matière de gestion des ressources humaines**

La majeure partie des équipes vient souvent de l'organisme, depuis des métiers divers (anciens agents d'accueil, assistants d'agence, mais aussi chargés de clientèle ou gestionnaires de site ou encore gardiens). Ces postes permettent dans certains cas de reclasser des personnels de terrain devenus inaptes en raison de problèmes de santé. Mais les postes au CRC s'accompagnent souvent de contraintes particulières par rapport à d'autres services. Le CRC est souvent le seul dont les principaux objectifs sont quantitatifs et calculés sur la période courte de la journée. Or, malgré les compétences demandées par ces métiers et son caractère stratégique dans la qualité du service rendu aux locataires, l'accueil est encore trop souvent perçu comme une fonction dévalorisée au sein de l'entreprise. La gestion de la carrière des agents concernés, en termes de rémunération, de formation et d'évolution professionnelle doit permettre de les valoriser. Néanmoins, l'étude n'a pas révélé de taux d'absentéisme et un turn-over plus forts dans ces services.

### • Le renforcement des canaux d'accueil

Toutes les expériences analysées montrent que la mise en place d'un dispositif d'amélioration de l'accueil via la centralisation de l'accueil téléphonique ne fonctionne qu'à l'unique condition de maintenir voire de renforcer les autres canaux. Le principe est d'offrir aux locataires la plus large palette possible de canaux de réception : accueil physique, personnel de proximité, téléphone, extranet ; il revient alors au locataire de choisir le canal avec lequel il sera le plus confortable, en fonction de ses contraintes d'horaires ou de sa familiarisation avec certaines technologies. En particulier, pour des locataires âgés ou ne maîtrisant pas la langue, le CRC peut représenter un obstacle au contact du bailleur. Il convient donc d'être attentif à maintenir pour ces populations une présence de proximité, via du personnel et/ou des lieux d'accueil physiques.

### • Une communication soignée envers les locataires

Chez les locataires, il est fréquent qu'un dispositif de CRC suscite des craintes d'éloignement, de difficulté à joindre le bailleur et de difficulté à obtenir des réponses claires (l'image de la plateforme téléphonique délocalisée, avec des temps d'attente et des touches à taper successivement pour avoir le bon interlocuteur est très présente !). Une des conditions de réussite consiste à soigner la communication sur la mise en place d'un CRC, sans nécessairement utiliser le terme de « centre d'appels » ou même de « centre de relations client », qui risque d'être mal compris mais en communiquant sur le nouveau numéro de téléphone à joindre pour tout type de demandes. Si le bailleur ne communique pas sur la mise en place de son CRC en gardant comme numéro à contacter celui de l'agence, les locataires peuvent être désorientés de constater qu'ils ne joignent pas leur interlocuteur en agence.





## Conclusion

L'optimisation de la relation client, du dispositif d'écoute, et de la capacité à répondre aux attentes et besoins des locataires a sans doute un impact, encore difficile à mesurer, sur l'amélioration de la qualité du service rendu. Lorsqu'il fonctionne et répond aux objectifs que l'organisme s'est fixés, la mise en place d'un Centre de Relation Clients représente des coûts mais également des gains. Si les coûts directs (personnel dédié ou externalisation) et induits (évolution de l'organisation) sont perceptibles, les gains à court et moyen terme sont plus difficilement mesurables (en termes d'optimisation des ressources humaines et des moyens, en termes d'image et de fidélisation des locataires).

Que celui-ci passe par la mise en place d'un CRC ou non, la refonte du dispositif d'écoute et de traitement des demandes amène les organismes Hlm à revoir en profondeur leur organisation interne, à se réinterroger sur les moyens mis en œuvre pour être au plus près des attentes de leurs clients. C'est toute la chaîne de la politique qualité de l'organisme qui est revisitée. Ce chantier engendre potentiellement des opportunités en terme de montée en compétences des équipes de proximité, de modernisation de leurs outils de communication et donc de leurs conditions de travail.

Prendre en compte les évolutions sociétales en matière d'usage des NTIC, chez nos locataires, mais également chez les demandeurs de logement ou encore les partenaires, c'est être attentif à apporter des modes de réponses et de communication adéquates, en terme de canal, de délai et de réactivité. Pour la profession, c'est également « se mettre à niveau », considérant les autres champs des services publics et para-publics qui n'ont pas tardé à développer des modes de communication facilitant l'accès des services aux usagers.

Cela dit, les expériences d'organismes qui ont alimenté l'étude démontrent d'un certain nombre de précautions à prendre, notamment en matière d'intégration des nouveaux outils dans les process pour préserver la proximité avec les habitants, véritable valeur ajoutée du logement social. Face au surcroît d'activité que génère l'offre de meilleures réponses, il convient également de développer les moyens pour le locataire ou le demandeur de logement d'être autonome dans ses démarches « de premier niveau » : télécharger un formulaire de demande (de logement, de mobilité, de travaux d'adaptation...), une quittance, une attestation, avoir accès à son compte client, avoir une visibilité sur le patrimoine disponible, etc. Si de nombreux organismes ont déjà développé ce type de plate-forme facilitant l'accès immédiat aux services et à l'information, les dispositions de la loi ALUR vont dans ce sens et amèneront probablement une généralisation de ces développements qui contribueront à moderniser la gestion de la relation client au sein des organismes Hlm.

Le logement social a son adresse :  
**[www.union-habitat.org](http://www.union-habitat.org)**



Retrouvez toutes les productions du  
Mouvement Hlm sur le Centre de ressources :  
**<http://ressourceshlm.union-habitat.org/ush/>**