



Habitat & Territoires Conseil

Céline Beaujolin
Emmanuelle Bonetti
Maud Larzillière

AJYLE

Yann Le Quillec

Impacts des CRC pour les bailleurs sociaux et les locataires

Synthèse

Septembre 2012





SOMMAIRE

1. Introduction

p.3

- » Contexte et objectifs, méthodologie
- » Qu'entend-on par gestion de la relation client, et la place d'un CRC dans la relation client

2. Les CRC chez les bailleurs sociaux audités

p. 8

- » Pourquoi un CRC : la genèse des CRC dans les organismes audités
- » Organisation de la relation client et missions du CRC
- » La place du CRC dans les organisations : positionnement, articulation avec les autres services dans le traitement des demandes
- » L'évaluation des CRC

3. Les conditions de mise en œuvre et les points de vigilance

p. 16

- » Pilotage et mise en œuvre du projet
- » Aspects RH
- » Communication envers les locataires et les partenaires
- » L'articulation avec les autres métiers
- » Les évolutions possibles du CRC

4. Annexes

p. 20

- » Etat des lieux des CRC chez les bailleurs sociaux
- » L'activité des CRC audités et leur efficacité : quelle atteinte des objectifs ?
- » Méthode de dimensionnement d'un CRC
- » Analyse économique des CRC





1. Introduction

» Contexte et objectifs, méthodologie

Ces dernières années ont vu les bailleurs sociaux évoluer fortement sur leurs dispositifs de relations aux locataires. En effet, de plus en plus, les organismes multiplient les modalités de connexion avec les locataires. Les lieux de contacts traditionnels (loges, bureaux de proximité, agences) se diversifient et sont de plus en plus connectés entre eux. Ils sont aussi complétés par d'autres : certains (Internet / extranet) encore émergents, d'autres plus installés comme les centres de relations clients. L'entreprise de logement social devient ainsi et de plus en plus une entreprise multi-canal.

Certains bailleurs voient dans les centres de relations clients ou centres d'appels (ci-après CRC) une réponse intéressante à mettre en place, parfois élément-clé d'une réorganisation de la proximité et d'une politique nouvelle en matière de gestion des relations avec les locataires.

Pour autant, des interrogations voire des critiques se font entendre, en particulier sur le risque de standardisation des réponses et sur 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. Il est parfois évoqué que les CRC se substituent à la présence de personnels de proximité qui garantissaient un dialogue plus facile avec certains habitants (personnes âgées, locataires plus en difficulté avec le téléphone...).

Compte-tenu du déploiement en forte progression de ces services dans le logement social, 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.

Le présent document synthétise les résultats de cette étude, qui comprenait trois volets :

- Une enquête par questionnaire auprès de 56 bailleurs disposant d'un CRC (voir résultats en annexe « Etat des lieux des CRC chez les bailleurs sociaux »)
- Une analyse plus approfondie auprès de 6 bailleurs : Habitat 35, ICF Nord Est, ICF Sablière, Troyes Habitat, SDH, 13 Habitat : pour ces 6 bailleurs, une série d'entretiens ont été réalisés auprès de la direction, du CRC et des équipes de proximité, ainsi qu'un recueil de la perception des locataires.
- 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.



» Qu'entend-on par gestion de la relation client, et la place d'un CRC dans la relation client

» Les modalités de contact entre bailleurs et clients

Dans le cadre de la qualité de service, la question de la relation entre le bailleur et ses partenaires et clients est capitale. Très concrètement, elle consiste à réfléchir et organiser les modalités de contact afin de répondre au mieux aux demandes qui sont adressées à l'organisme par les locataires et autres interlocuteurs (prospects, partenaires, entreprises prestataires,...). Les canaux aujourd'hui disponibles pour ce faire incluent l'accueil téléphonique, la réception physique, le courrier et avec l'avènement des TIC, mail et extranet éventuellement.

Dans les organismes de logement social, les modalités d'usage de ces canaux peuvent très largement différer :

- **L'accueil physique** : il est plus ou moins décentralisé, selon que des équipes présentes à proximité des sites reçoivent locataires et entreprises prestataires. Les compétences et missions de ces personnels de proximité selon qu'ils sont en capacité d'apporter des réponses aux locataires par exemple induisent une fréquentation plus ou moins forte de ces lieux. De même, les collaborateurs au sein des agences reçoivent ou non les personnes qui se présentent sans rendez-vous. La localisation géographique du patrimoine (selon qu'il est plus ou moins dispersé) a également un effet sur le type de lieu d'accueil (loge de gardien, groupée ou non, bureau de permanences,...).
- **Le courrier** : On constate en général que les courriers sont souvent traités à des niveaux élevés de la hiérarchie. Ils sont par ailleurs exigés chez la plupart des bailleurs sociaux dans le cadre des réclamations liées à des troubles de voisinage. Mais, selon les bailleurs, ils sont plutôt visés au niveau de la Direction Générale, de la Direction clientèle ou de la Direction des territoires / de la proximité. Enfin, les organismes se donnent plus ou moins des délais pour y répondre.
- **Les TIC** : Force est de constater que peu de bailleurs aujourd'hui utilisent le mail ou ont développé un extranet. Pendant un temps, la crainte d'un faible niveau d'équipement parmi les locataires a freiné l'utilisation de ces outils. L'usage du mail peut faire craindre une surabondance de sollicitations. Mais les expériences de mise en place d'un extranet dédié aux locataires semblent aujourd'hui se multiplier. Divers usages leur sont attribués, le paiement en ligne, la demande de documents administratifs dans le cadre de la gestion locative, jusqu'à la possibilité de suivre le devenir d'une réclamation technique. A noter que l'extranet est parfois accessible pour les locataires au moyen d'une borne installée dans les résidences.
- **Accueil téléphonique** : Par rapport à cette grande diversité en termes de modalités d'usage des moyens de communication entre le bailleur et ses clients, le téléphone ne fait pas exception. Dans la grosse majorité des cas, les agences sont pourvues d'un accueil téléphonique, c'est-à-dire qu'elles consacrent un poste à la réception des appels. Mais, selon les bailleurs, cette fonction est couplée à la réception physique des locataires ou à un travail administratif. Autre différence majeure, le fait que les personnels de proximité soient ou non joignables directement sur leur portable par les locataires.



Les efforts du mouvement professionnel en faveur d'une professionnalisation de la relation client ont fait évoluer l'organisation et l'articulation entre ces différents canaux. Or, chez certains bailleurs, elle s'est traduite par l'adoption de dispositifs de type Centre de Relation Client, un outil encore mal connu que la présente recherche se propose d'examiner.

Les CRC sont devenus l'un des outils de la professionnalisation de la relation client, qu'il convient d'interroger pour mieux les définir.

➤ Définition d'un Centre de Relations Client

Les CRC s'inscrivent souvent dans le cadre d'une professionnalisation de l'accueil téléphonique mais pas uniquement. En effet, l'association entre accueil téléphonique et Centre de Relation Client peut entraîner une certaine confusion car un CRC ne fait pas toujours que de l'accueil téléphonique. Il peut être en charge de la réception et du traitement du courrier, le personnel du CRC peut aussi faire de l'accueil physique, il peut être chargé d'appels dits « sortants ». La mise en place d'un CRC s'inscrit donc dans le cadre d'une évolution générale des modalités de contact entre l'organisme et ses clients (au sens large).

Cependant, la définition minimale d'un Centre de Relation Client implique une certaine professionnalisation de l'accueil téléphonique des clients. Cette professionnalisation comprend plusieurs degrés :

- Un accueil téléphonique professionnalisé suppose nécessairement de **garder une trace de l'appel**, de telle sorte que tous les collaborateurs puissent y avoir accès, qu'ils aient connaissance qu'une demande a été faite ainsi que de son objet. C'est la raison pour laquelle la mise en place d'un CRC implique l'existence d'un outil de traçabilité de la réclamation. Il s'agit de partager au sein des équipes l'existence d'un contact avec le locataire, qui ne concerne pas que celui qui y a répondu.
- Deuxième condition qui transforme la simple réception d'un appel téléphonique en CRC, le fait que l'interlocuteur soit en mesure de **répondre à un certain nombre de questions, identifiées, dites de premier niveau**. Dans le cas contraire, il s'agit plutôt d'un standard téléphonique, qui aiguille les appels sur des personnes référentes.
- Enfin à un troisième niveau, le CRC participe au **suivi de l'activité de traitement de la demande**. Par la traçabilité qu'il permet et donc la sortie de données fiables, il est un outil de pilotage et de contrôle du processus.

Ceci posé au préalable, il existe plusieurs voies pour professionnaliser l'accueil téléphonique, qui ne sont pas toujours associées :

- L'existence d'**outils permettant d'améliorer la qualité de la réponse donnée**, en élaborant des scénarii des démarches à effectuer, des questions à poser, en fonction de la nature de l'appel. Le script fourni est plus ou moins contraignant pour celui qui répond au téléphone.
- Des **personnels formés à la spécificité de l'accueil téléphonique**, qualifiés pour préciser les demandes de leur interlocuteur, capables de prendre note de la demande pendant l'appel. Des outils peuvent être utilisés pour évaluer la performance de ces personnels, comme la double-écoute.
- Des **moyens techniques de téléphonie** permettant d'évaluer les flux de demande, le temps d'attente des clients, afin d'ajuster la capacité de réponse aux besoins.



- La possibilité de **mettre à disposition de celui qui répond des informations sur le client de manière automatique**. Ainsi, la reconnaissance du numéro permet d'informer sur l'adresse du locataire, son gardien de référence, ses réclamations antérieures, jusqu'au montant de son impayé.
- **L'intégration de l'accueil téléphonique dans un processus transversal d'accueil** et d'orientation des demandes.

Ainsi, alors que le CRC est associé à l'image d'un plateau où répondent des téléopérateurs constamment au téléphone, en réalité, cela n'est pas nécessaire pour faire de l'accueil téléphonique un CRC. Il est vrai néanmoins que la centralisation du personnel chargé de répondre au téléphone dans un même lieu permet plus facilement de mettre en œuvre ces différents éléments de la professionnalisation (évaluation du personnel, adaptation au flux, amélioration des outils).

➤ **Le CRC, une solution parmi d'autres :**

De nombreux bailleurs se posent aujourd'hui la question de la mise en place d'un CRC, souvent dans le cadre d'une amélioration de leur traitement de la réclamation. A travers l'analyse effectuée auprès de bailleurs qui ont envisagé cette option avant d'opter pour d'autres solutions, on constate qu'ils ont en général effectué une enquête auprès d'autres organismes qui avaient mis en place un CRC afin d'en évaluer les apports et limites.

Outre que le dispositif ne convient pas forcément à leurs moyens ni à leur problématique, ces bailleurs remarquent que la relation entre le CRC et les équipes de proximité semble être complexe chez les organismes qui en ont mis en place. Ils ne sont pas forcément rétifs à un tel dispositif, qu'ils pourraient appliquer dans l'avenir, mais restent circonspects compte tenu de cette difficulté, rencontrée chez les bailleurs chez qui ils se sont rendus.

Pourtant, des bailleurs qui considèrent ne pas disposer d'un CRC, signifiant par-là que le personnel responsable de l'accueil téléphonique n'est pas centralisé et est dispersé dans les agences ou encore qu'il est aussi en charge de l'accueil physique, disposent en fait d'un système très proche de ce que nous entendons par CRC.

- ils ont mis en place un système de traçabilité de la demande des locataires, type GRC (gestion de la relation client), qui permet un partage informatique des données de la demande entre les différents acteurs en charge de son traitement ; notre analyse auprès de bailleurs disposant d'un CRC montre que ce premier point (mise en place d'un outil informatique de gestion des demandes) est le principal apport du CRC mis en avant par les équipes ;
- le personnel en charge de l'accueil téléphonique peut être en capacité de répondre à des demandes de premier niveau ;
- ils disposent d'outils de reporting élaborés en matière de téléphonie et ont défini des scripts permettant d'orienter la demande. De plus, des fiches locataires sont attachées aux numéros de téléphone.



Ces exemples indiquent qu'une représentation trop stricte de ce qu'est un CRC empêcherait d'apprécier l'intérêt des outils qui le constituent, pour améliorer et professionnaliser la relation client.



2. Les CRC chez les bailleurs sociaux audités

» Pourquoi un CRC : la genèse des CRC dans les organismes audités

La mise en place d'un centre de relations client est, dans tous les cas que nous avons rencontrés, issue d'un projet plus large que celui de l'accueil téléphonique.

Pour beaucoup de bailleurs, il s'agit d'une réflexion globale sur l'organisation de la proximité et l'amélioration de la qualité du service rendu au locataire.

Ainsi, le CRC est sauf exception un des éléments d'une réorganisation du dispositif de proximité de l'organisme, accompagné d'évolutions sur les lieux d'accueil voire sur les métiers de la proximité. Pour un des bailleurs, la mise en place du CRC était une partie d'un projet comprenant la centralisation de l'accueil physique de 3 des 4 territoires au siège, la réduction du nombre d'agences, l'ouverture de points d'accueil avec des plages définies de permanence d'ouverture au public. Pour un autre bailleur, le CRC est un des éléments du Plan de Modernisation Stratégique qui a été l'occasion de revoir complètement le fonctionnement des agences et les métiers en agence, avec création de postes de gardiens et de loges. C'est le cas aussi chez un bailleur où le CRC a fait partie du plan stratégique d'entreprise repensant les moyens dédiés à la proximité, avec le passage de 5 agence à 10 points services urbains et ruraux.

La mise en place du CRC correspond alors, dans un projet plus large, à la volonté de :

- Professionnaliser l'accueil téléphonique : amélioration de la qualité de l'accueil, diminution du temps d'attente, homogénéisation des réponses données, traçabilité des demandes au sein d'un outil partagé.
- Soulager les équipes de proximité de la gestion du téléphone pour les recentrer sur leur cœur de métier.

A cela s'ajoute très souvent le souhait de travailler sur le processus de traitement des demandes des locataires : amélioration de la traçabilité des demandes, meilleure mesure et contrôle de l'activité via le suivi de données objectives. Même si l'atteinte de cet objectif ne passe pas nécessairement par la mise en place d'un CRC, la réflexion sur le centre d'appels s'accompagne quasiment dans tous les cas d'une évolution voire de la mise en place d'un outil informatique de gestion des demandes d'intervention.

» Organisation de la relation client et missions du CRC

➤ Un accueil téléphonique renforcé qui ne se substitue pas à l'accueil physique

Selon les bailleurs, et comme dans l'ensemble du monde Hlm, les différents canaux de contact locataires (accueil physique / téléphonique / courrier / e-mail / extranet) sont gérés par divers services en fonction de l'organisation de proximité adoptée.

A noter une particularité chez deux des organismes audités, où le Centre de Relation Clients a en charge plusieurs voire la totalité des « portes d'entrée » pour le locataire¹. Dans les autres cas, l'accueil physique est généralement géré par des services distincts, au siège ou dans les agences ou points services.

¹ Les agents du CRC ont en charge à la fois l'accueil physique du siège et des territoires de gestion (hormis pour un des quatre territoires pour lesquels il existe une agence décentralisée) et l'accueil téléphonique, ainsi que le traitement du courrier et du mail (et de l'extranet en cours de mise en place).



Or, on constate que dans les six cas analysés, la mise en place d'un CRC n'a pas entraîné une diminution de la présence terrain : les lieux d'accueil « traditionnels » (loges, points d'accueil, agences) persistent voire sont renforcés ; ainsi chez un des bailleurs, le Plan Stratégique de Modernisation s'est traduit par la mise en place du CRC mais aussi par la création de postes de gardiens et de loges sur une grande partie du patrimoine.

➤ **Les missions confiées au CRC varient selon les bailleurs.**

Le tronc commun chez les six bailleurs rencontrés est la réception de la quasi-totalité des appels téléphoniques : c'est le numéro de téléphone qui est indiqué au locataire pour tout contact. Dans certains cas, le locataire peut aussi disposer du numéro de téléphone portable de son gardien ou, pour les problèmes de recouvrement, de l'agent en charge du dossier d'impayé.

Les horaires d'ouverture du CRC sont d'amplitude diverse : ils vont d'horaires d'ouverture « classique » (8h30-12h et 13h30-17h) à une accessibilité permanente 24h/24 7jours/7. Dans les cas où l'ouverture est partielle sur la journée, il existe un numéro pour les urgences, mais qui peut être externalisé.

Au niveau des appels téléphoniques qui constituent le cœur de l'activité du CRC, on peut distinguer des niveaux d'intervention plus ou moins complets.

Les appels sont catégorisés en différentes familles selon la nature de la demande et l'intervention du CRC. On entend par « **niveau 1** » les demandes qui peuvent être intégralement prises en charge par le CRC. La nature de ces demandes (dont sont de fait complètement déchargés les services de proximité) est plus ou moins large selon les bailleurs. On y retrouve de façon systématique les **demandes de renseignement** : par exemple information sur le patrimoine, sur les modalités de dépôt d'une demande de logement...

Les **demandes administratives** sont souvent intégralement prises en charge par le CRC : par exemple, fourniture d'un duplicata de quittance, information sur l'encaissement du loyer ou le versement de l'APL...

C'est sur les **demandes techniques** que l'intervention du CRC varie le plus :

- Le CRC peut donner une information sur le caractère locatif ou non d'une réparation. Néanmoins, chez certains bailleurs, ces appels peuvent être transférés à un agent technique dans les cas où un doute existe (ex : prise en compte de la vétusté pour un remplacement d'équipement).
- Pour les prestations sous contrat : 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, organise le rendez-vous.
- Dans les autres cas : le CRC transfère l'appel au service en charge de la résolution du problème. Ce transfert peut prendre la forme d'une mise en relation directe avec l'interlocuteur concerné ; ou de la transmission du message par informatique, via le logiciel de gestion de la demande ou par mail. C'est ensuite au personnel de terrain de prendre connaissance du message et de prendre le relais pour traiter la demande.

Ce dernier type de demandes, que le CRC ne peut traiter seul, est dit de « **niveau 2** ». On y retrouve aussi pour la plupart des bailleurs le traitement des appels concernant des **dossiers en impayés** : si le CRC peut parfois donner une indication sur l'état du compte locataire, dans tous les cas rencontrés l'appel est transféré (au service recouvrement ou autre service en charge de l'impayé) pour le traitement proprement dit.



On y retrouve également les demandes concernant des troubles de voisinage : en niveau 1, le CRC peut apporter une réponse sur la procédure à suivre (ex : courrier ou pétition...); il peut aussi transférer la demande au personnel de proximité qui jouera un rôle de médiation.

Enfin, un troisième niveau d'appels est constitué par les appels émis par le CRC : on parle « **d'appels sortants** ». Là encore on peut trouver différents types d'appels sortants :

- Appels émis pour traiter une demande : par exemple, appels au prestataire pour une demande relevant d'une prestation sous contrat.
- Appels au locataire pour contrôler la réalisation de la prestation et vérifier sa satisfaction.
- Mais aussi enquêtes auprès de locataires : réalisation des enquêtes de satisfaction, relance pour obtenir les attestations d'assurance annuelles, réalisation d'enquêtes ponctuelles sur une opération...

	Bailleur 1	Bailleur 2	Bailleur 3	Bailleur 4	Bailleur 5	Bailleur 6
Accueil physique	X	X				
Accueil téléphonique	X	X	X	X	X	X
Extranet	X				A venir	
Courrier	X	X				
Appel sortant locataire	X	X	A venir	A venir	X	
Appel sortant fournisseur	X	A venir			X	
Astreinte	En partie	En partie			X	

➤ Une approche qualitative de la gestion de la relation

Tous les CRC audités (même les plus récents et les moins matures) ont eu nativement une approche très qualitative de la gestion de la relation avec les locataires, approche en totale opposition avec les images stéréotypées du « centre d'appels ».

Ainsi, à part un bailleur qui utilise un serveur vocal pour prioriser les flux des locataires par rapport au flux des prospects, l'accueil par un serveur vocal n'est jamais utilisé pour qualifier l'interlocuteur appelant ou la demande associée. La qualification est systématiquement effectuée par le conseiller.

De même, 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 et dans la nature des objectifs qui leur sont donnés. 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 DMT n'est d'ailleurs jamais un objectif affiché et la gestion de la durée de conversation est toujours laissée à la libre appréciation du conseiller.



› Des difficultés de dimensionnement du CRC

Concernant le fonctionnement propre du CRC, on constate que ceux audités sont tous confrontés à des difficultés de dimensionnement de leur capacité de traitement aux volumes de flux constatés (voir en annexe « Méthode de dimensionnement d'un CRC »).

Ce point doit être analysé sous 2 angles.

Ce sous dimensionnement est tout d'abord issu de la genèse du projet. Lors de la phase de mise en œuvre, les données de volumétrie sont issues du système de téléphonie, et donc très souvent erronées et sous estimées ; les appels abandonnés ne sont quasiment jamais pris en compte. Aussi, l'amélioration du taux de décroché entraîne un afflux de demandes, qui auparavant n'étaient pas prises en compte. Ce sous dimensionnement peut être également conforté par le recrutement initial de l'équipe de conseillers. Très souvent les conseillers sont recrutés en interne à l'organisme, parfois dans des populations « fragiles » ; sans l'apport métier au quotidien d'un référent externe, le temps d'adaptation à ce nouveau métier est alors très long et les standards de productivité sont loin d'être atteints (durée de traitement, rythme de prise d'appels). Ce point est en général rapidement résolu après le recrutement externe d'un ou plusieurs conseillers

D'autre part la faible taille des structures CRC les rend très sensibles aux variations de volume de flux. L'influence de la variation de flux est d'autant plus forte que le CRC est de petite taille. Les CRC externalisés sont moins impactés car ils peuvent bénéficier du « réservoir » de ressources constitué par le prestataire. Pour les CRC internes une solution peut être trouvée dans la mise en place de stratégie de collaboration entre organismes (voir partie 3, chapitre « Les évolutions possibles du CRC »).

›› La place du CRC dans les organisations : positionnement, articulation avec les autres services dans le traitement des demandes

Les organismes audités ont choisi des positionnements du CRC dans les organisations différents.

Le choix d'externaliser ou de garder en interne le centre de relations clients est motivé par les raisons suivantes :

- › Pour ceux qui ont choisi l'internalisation : a primé le plus souvent la volonté de garder en interne la relation client du fait de son caractère stratégique, afin de mieux la maîtriser et de faciliter la communication avec les autres services.
- › Pour le bailleur qui a délégué le centre d'appels : le choix a été guidé par le souhait d'un professionnalisme extérieur sur ce métier particulier ; en particulier, les délais impartis par la Direction n'auraient pas permis de monter l'équipe nécessaire ni d'installer matériellement le dispositif en interne.

Par ailleurs, des éléments de gestion des ressources humaines sont souvent entrés en compte dans la décision, d'autant plus que comme nous l'avons vu la mise en place du CRC a souvent accompagné une réorganisation plus large : souhait de reconverter du personnel en interne (ex : personnel d'accueil en agence), souci d'anticiper les contraintes de gestion des ressources humaines liées au métier particulier de l'accueil téléphonique... A cet égard, selon les bailleurs audités, les chiffres sont très variables concernant l'absentéisme des équipes : il est parfois inférieur à celui des autres services, ou au contraire supérieur.



Quel que soit le positionnement du CRC dans l'organisation, la question de l'articulation avec la proximité se pose chez tous les bailleurs observés. En effet, comme nous le verrons ci-dessous, le CRC est un des maillons de la chaîne de traitement des demandes des locataires, et il est donc essentiel de permettre une fluidité avec les autres services intervenant dans le processus. Ce d'autant plus que le CRC souffre souvent d'un déficit de connaissance de son rôle et de ses missions de la part des autres services.

Des procédures visant à favoriser cette articulation sont donc mises en place : points réguliers formalisés entre agences et CRC, organisation de visite du CRC par les équipes d'agence et réciproquement, formalisation de modalités de fonctionnement entre les services. Ces points servent à favoriser l'interconnaissance en informant par exemple des éventuels mouvements de personnel, mais aussi à traiter les éventuels dysfonctionnements et à préciser les réponses à apporter aux demandes des locataires, à partir de cas particuliers rencontrés.

Au-delà de ces coordinations ponctuelles, l'enjeu est bien de permettre aussi une information continue entre proximité et CRC :

- 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 locataire est capable de décrire précisément le problème rencontré, et que le téléconseiller est à même de lui poser les questions pertinentes 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, etc.

L'enjeu stratégique derrière cette articulation est bien celui du **pilotage du traitement de la demande des locataires**. L'outil CRC permet de sortir de façon simple des chiffres indispensables à la mesure précise de l'activité (ex : nombre d'appels par territoire et par nature de demande, taux de relances, délai d'intervention de l'agence ou du fournisseur, ...), qui peuvent être utilisés pour manager les équipes, gérer la relation aux fournisseurs, définir des plans d'action par territoire. A cet égard, le rattachement hiérarchique que nous évoquions plus haut est loin d'être anodin.

» L'évaluation des CRC

Nous avons cherché à recueillir la perception du CRC auprès des équipes du CRC, des équipes de la proximité et des locataires du bailleur.



➤ Du point de vue des acteurs de la relation et de la proximité

Malgré la diversité des organismes rencontrés, les points forts et points d'amélioration de ces dispositifs, vus par les acteurs de la proximité et des CRC sont assez semblables.

Les personnes des CRC et leur encadrement s'accordent pour saluer l'ambiance au sein du CRC, qui se traduit par un bon fonctionnement d'équipe, de la solidarité, une homogénéité des compétences. Par ailleurs, les outils de traçabilité, les modes opératoires, la formalisation des procédures donnent satisfaction. En tant que tel, le fonctionnement et les outils dont dispose le CRC ne sont jamais mis en cause.

Deux types de limites sont néanmoins identifiés.

La première a trait à la nécessité de disposer d'informations relatives à la vie du patrimoine et des équipes. Il s'agit de tout ce qui perturbe le fonctionnement normal de l'organisme, à savoir les incidents qui peuvent se produire sur le patrimoine et les évolutions du personnel.

- Le premier cas fait référence à des événements tels une intervention prévue sur des parties communes (ex : ascenseur à l'arrêt), qui engendre l'appel de locataires souhaitant savoir quand la panne sera réparée. Il est alors problématique pour les conseillers, outre de ne pouvoir renseigner le locataire, de n'avoir pas eu connaissance avant lui de l'incident.
- Les mouvements de personnel ou les absences dont ils n'ont pas connaissance perturbent également le CRC, faute de trouver le bon interlocuteur et d'orienter efficacement le locataire.

La seconde limite au bon fonctionnement du CRC concerne la difficulté à ce que les équipes de proximité se saisissent tout à fait de l'outil informatique de gestion des demandes : renseignement de la suite donnée à la demande transmise. Le CRC pour répondre aux locataires qui les relancent a besoin que l'outil soit renseigné par les personnes en charge du traitement de l'affaire. Or, ce n'est pas toujours le cas ou partiellement, avec par exemple des indications du type « gardien avisé » pour clôturer une demande.

Les acteurs de la proximité reconnaissent tout à fait le rôle du CRC dans l'amélioration de la relation client, en termes de disponibilité pour le locataire et d'uniformité de la réponse donnée.

Concernant l'effet sur leur propre travail, la mise en place du CRC a eu le mérite de les recentrer sur leur cœur de métier. En effet, les collaborateurs déchargés de l'accueil téléphonique ont le sentiment de pouvoir se concentrer sur des opérations qui demandent leur expertise-métier. Sur ce point, il est intéressant de noter l'initiative d'un des bailleurs qui a travaillé précisément sur l'utilisation de ce temps supplémentaire dégagé dans une de ses agences. Il a été utilisé soit pour garantir une présence plus importante sur le terrain (exemple des techniciens) ou pour mettre en place de nouvelles missions (enquête de courtoisie, suivi des prestataires), exiger de nouveaux objectifs (plan d'action sur la vacance).

En termes de points d'amélioration de ces dispositifs, des bailleurs portent leur critique sur les erreurs qui peuvent être commises par le personnel du CRC dont les réponses ne seraient pas toujours adéquates. L'exemple souvent cité est celui de la répartition des travaux à la charge du locataire ou du bailleur, mais il peut aussi être question de l'information sur le délai de préavis donné au locataire.

Enfin, de même que les équipes des CRC regrettent le fait que les collaborateurs de la proximité ne renseignent pas assez l'outil de traitement des affaires, ces derniers pointent le surplus de travail



administratif qu'a engendré la mise en place du CRC. Cela est aussi lié à l'augmentation du nombre d'affaires traitées, en raison d'une meilleure prise en compte de la demande.

Le point le plus intéressant concerne le rapport au locataire et ce qu'a modifié le CRC. Les équipes de proximité s'étonnent parfois que l'accueil physique en agence soit toujours aussi important et que la mise en place d'un canal téléphonique performant n'ait en rien changé les habitudes des locataires : il semble que pour certaines demandes (notamment les demandes administratives) les locataires se dirigent plus naturellement vers l'accueil physique.

› **Du point de vue des locataires**

On notera que l'existence du CRC en tant que tel est méconnue des locataires, seulement un tiers des personnes interrogées lors de l'enquête par téléphone ont indiqué en avoir connaissance. Ce qui ne signifie pas qu'ils n'y font pas appel, mais plutôt que le type d'outil est « transparent » pour eux : ils indiquent appeler « le bailleur au téléphone » ou « l'accueil téléphonique ». Le téléphone est d'ailleurs l'outil de choix pour joindre le bailleur d'après cette enquête. L'accueil téléphonique est souvent bien perçu, au sens où le temps d'attente, la capacité des collaborateurs à comprendre le besoin et la qualité de la réponse donnée sont jugés satisfaisants. Les échanges avec les locataires montrent que la satisfaction globale sur la réception de la demande est souvent mêlée à celle sur son traitement : délai et qualité d'intervention.



3. Les conditions de mise en œuvre et les points de vigilance

Le CRC est un des outils possibles pour améliorer le processus du traitement des demandes de locataires, intervenant aux étapes de l'accueil, de l'orientation voire du traitement de la demande.

En aucun cas il ne constitue une réponse autosuffisante à la question de la qualité de ce processus. Il peut y contribuer, par les différents avantages qu'il présente et que nous avons évoqués ci-dessus : qualité et professionnalisme de l'accueil, décharge du personnel de proximité d'un volume de demandes et d'une partie de la pression de l'accueil, éléments de suivi et contrôle du processus.

Notre étude fait apparaître quelques éléments clés pour la réussite d'un tel projet.

» Les modalités de pilotage et de mise en œuvre du projet CRC : l'importance du portage politique interne et de l'association du personnel

La mise en place d'un CRC est un projet complexe et stratégique pour le fonctionnement de l'organisme, qui s'étale dans les cas rencontrés sur une durée minimale d'un an. Sa gestion demande d'abord **un pilotage solide, par une personne légitime** au sein de la structure (idéalement faisant partie d'une direction transversale non « partie prenante » dans le projet).

Si tous les bailleurs rencontrés n'ont pas fait appel à un **conseil externe pour la mise en place du dispositif**, il nous semble que le sujet est d'une complexité technique telle qu'un appui spécialisé sur le sujet peut apporter beaucoup en termes de méthodologie et de retour d'expériences.

Enfin, toutes les expériences observées montrent l'importance **d'associer les équipes dans l'élaboration du projet**, notamment dans la détermination du niveau de réponse à apporter par le CRC (distinction niveau 1 / niveau 2) et la construction des réponses sur les métiers de chacun. Cela permet en premier lieu d'élaborer des procédures respectant au mieux les attentes et les pratiques des différents métiers ; cela favorise également une bonne appropriation de l'outil CRC et peut limiter les remises en question de sa légitimité.

» L'articulation avec les autres métiers et l'intégration dans un processus global

Surtout, et comme évoqué à plusieurs reprises dans le chapitre précédent, la principale condition de réussite de la mise en place d'un CRC, dans l'objectif d'améliorer le processus de traitement de la demande des locataires, reste l'articulation avec les autres services.

Sont aussi à prendre en compte, d'une part les différents canaux de réception de la demande (téléphone, mais aussi accueil physique, courrier, Internet), dont tout ou partie peuvent être pris en charge par le CRC ; mais aussi toute la partie aval du processus : l'articulation éventuelle avec les services en charge du traitement voire avec les prestataires, le traitement proprement dit, puis le contrôle du traitement de la demande et le suivi de la satisfaction du locataire.

Cela suppose 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 : ce qui 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, ...).

» **Préserver voire renforcer les autres canaux de réception de la demande des locataires**

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 des 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.

» **Etre attentif à la gestion des ressources humaines**

La gestion RH des agents en charge de la réception téléphonique nécessite une vigilance particulière.

En effet, 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. Les équipes des CRC mettent en avant un manque de reconnaissance interne, contrastant avec la réalité de leur métier qui leur demande de maîtriser les réponses sur une gamme large de problématiques.

De plus, les postes au CRC s'accompagnent souvent de contraintes particulières par rapport à d'autres services : moins de souplesse sur les horaires, stress éventuel dû à la pression des interlocuteurs (comme tous les métiers d'accueil)... UN des bailleurs a ainsi fait le choix de donner la même souplesse d'horaires au personnel de son service relations clients qu'aux autres salariés (plages horaires pour l'heure d'arrivée, l'heure de départ et la pause déjeuner), avec une autorégulation au sein du service pour assurer la présence téléphonique aux horaires d'ouverture..

Enfin, la question de **l'évolution interne de ces agents** se pose : on constate que, pour les bailleurs disposant d'un CRC interne, 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. Réciproquement, certains organismes ont vu des agents du CRC évoluer vers d'autres postes, notamment postes de la proximité (gestion locative ou gestion technique) ; cependant, les mutations internes depuis le CRC sont plus rares.



Dans le cas de CRC internes au bailleur, la gestion de la carrière des agents concernés, en termes de rémunération, de formation et d'évolution professionnelle, doit donc permettre de valoriser les postes concernés.

» Adapter le dispositif à la taille de l'organisme

Enfin, les différentes expériences analysées montrent que la mise en place d'un CRC suppose que l'organisme ait une certaine taille : seul un certain volume d'appels permet de disposer d'une plateforme de taille suffisante pour lisser les pics ou les creux d'activité, et d'amortir les frais fixes liés à un tel dispositif. Le fait de confier à l'équipe du CRC des tâches complémentaires peut être un moyen de lisser l'activité : appels sortants, extranet, etc.

Une autre 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, on retrouve un tronc commun important dans les réponses à apporter (sur des éléments de réglementation, ou sur la répartition réparations locatives ou non...). A titre d'exemple, des simulations sur la base des « lois d'Erlang » (comportement des files d'attente) font apparaître des possibilités de gain de 5 à 15% de volume d'appels pris pour une mutualisation entre deux équipes de 7 et 17 téléconseillers.

» Soigner la communication envers les locataires et les partenaires

Chez les locataires et les partenaires, il est fréquent qu'un dispositif de CRC suscite des craintes d'éloignement du locataire, 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 !).

C'est pourquoi une des conditions de réussite chez les bailleurs que nous avons rencontrés consiste à soigner la communication sur la mise en place d'un CRC. Auprès des locataires en premier lieu : sans nécessairement utiliser le terme de « centre d'appels » ou même de « centre de relations client », qui risque d'être mal compris, les bailleurs ont communiqué sur le nouveau numéro de téléphone à joindre pour tout type de demandes. Les locataires que nous avons interrogés dans le cadre de l'étude, d'ailleurs, indiquent parmi leurs interlocuteurs en premier lieu le CRC (qu'ils appellent selon les cas parfois « le centre d'appels », « la plateforme téléphonique » ou simplement « le numéro xx xx xx xx xx »), puis le personnel de proximité et/ou l'agence.

En deuxième lieu, la communication auprès des collectivités doit permettre de rassurer sur le maintien de la proximité au locataire, en insistant sur les objectifs d'amélioration de la qualité du service grâce à une plus grande facilité à joindre le bailleur et à une meilleure traçabilité des demandes. D'où l'importance de la cohérence du dispositif de proximité dans son ensemble et de l'articulation de ses différentes composantes.

» Les évolutions possibles du CRC



Dans le contexte des CRC audités, deux axes d'évolutions des CRC sont envisageables.

Le premier axe est lié au sous-dimensionnement chronique auquel sont soumis ces centres d'appels de faible taille qu'une augmentation de flux peut rapidement déstabiliser.

Des solutions d'entraide doivent pouvoir être mises en œuvre pour limiter et pallier ces situations de crise. Ce supplément de ressources peut être trouvé auprès d'un prestataire avec la nécessité de maintenir un dispositif opérationnel (disponibilité et formation des ressources) et l'accès aux outils métier. Ce point peut devenir rapidement contraignant et coûteux.

Une autre solution peut consister à mettre en place un mécanisme d'entraide entre plusieurs organismes. En effet, en partant du constat que les outils métiers sont souvent fondés sur la même base progiciel, que la catégorisation des demandes est souvent similaire, les efforts de maintien entre bailleurs sociaux d'un dispositif opérationnel d'entraide peuvent être moindre pour une efficacité accrue.

Le second axe d'évolution concerne la participation du CRC à l'accroissement de la connaissance client par l'historisation des demandes et de leur traitement.

Le département Marketing ou Etudes de l'organisme doit se focaliser sur la masse d'informations accumulées par l'historisation des demandes des prospects et des clients bailleurs. Cette analyse doit permettre de mieux connaître le parc de clients bailleurs et notamment de d'anticiper et de mieux gérer les situations de vacance de logements. Cette préoccupation ne remet pas en cause la position et la fonction du CRC mais doit le responsabiliser sur la nécessité d'historiciser l'information et d'assurer la qualité des données enregistrées.

Il est dans ce cas fondamental d'intégrer le CRC dans la constitution et le bilan de ces études afin qu'il puisse enrichir les conclusions par sa perception terrain.



4. Annexes

» Etat des lieux des CRC chez les bailleurs sociaux

Nous résumons ici les résultats de l'enquête par questionnaire effectuée en mars 2012 auprès de 56 organismes repérés comme ayant mis en place un CRC d'après des informations issues des missions d'HTC et des contacts de l'Unions Sociale pour l'Habitat.

» Le panel de l'enquête

Cette liste est constituée de 37 organismes isolés et de 2 groupes (I3F – 7 organismes - et SNI – 12 organismes).

Ces 56 bailleurs gèrent au total 850 000 logements.

La taille moyenne du patrimoine géré est de 15 000 logements, soit bien au-delà de la moyenne des organismes HLM. Notre panel constitue une sur-représentation des organismes de grande taille, mais reste cependant assez équilibré :

- 10 (18%) de < 5000 (dont 8 sociétés des groupes I3F et SNI)
- 19 (34%) de 5 à 10 000 (dont 7 sociétés des groupes I3F et SNI)
- 13 (23%) de 10 à 20 000 (dont 2 sociétés des groupes I3F et SNI)
- 14 (25%) > 20 000 (dont 2 sociétés des groupes I3F et SNI)

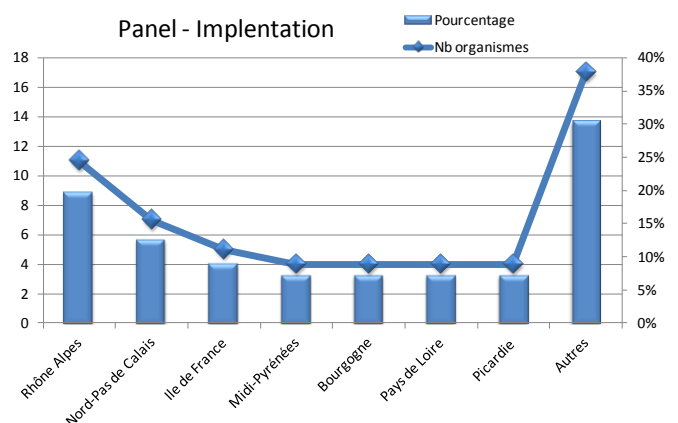
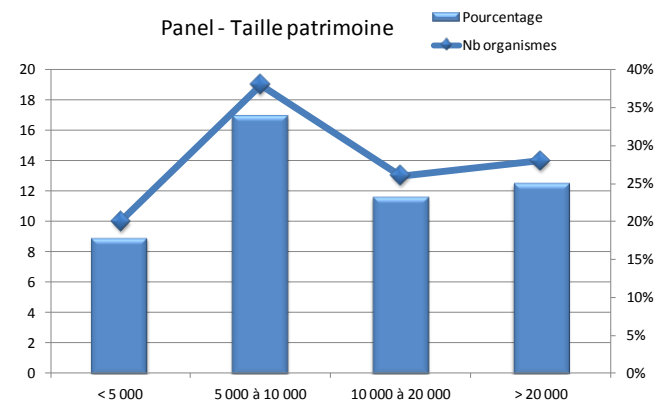
» Localisation géographique

La répartition géographique est très inégale :

- 11 en Rhône Alpes,
- 7 en Nord-Pas de Calais,
- 5 en Ile de France,
- 5 en Midi-Pyrénées,
- 4 en Bourgogne,
- 4 en Pays de Loire,
- 4 en Picardie

On peut cependant expliquer cette répartition inégale par quelques éléments de contexte :

- » Les bailleurs de la région Rhône Alpes ont été précurseurs dans la mise en place et la promotion des CRC dans leur domaine d'activité ;





- Les centres d'appels sont apparus très tôt dans la région Nord – Pas de Calais notamment dans le domaine de la vente par correspondance ;
- Compte tenu de la densité de la population en région parisienne, les entreprises de service public ont également fait appel aux structures de type centres d'appels pour rationaliser et optimiser le traitement de leurs flux téléphoniques.

➤ **Caractéristiques de organismes ayant répondu**

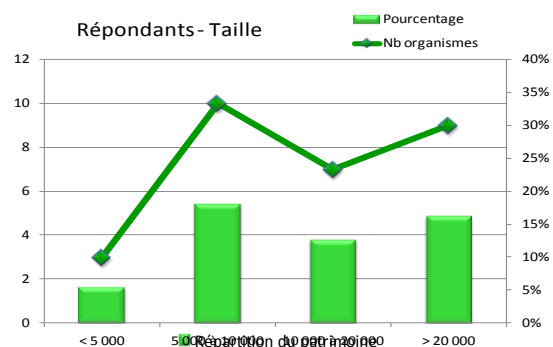
23 questionnaires ont pu être analysés, représentant 29 organismes (plus de 50% des bailleurs enquêtés) et 670 000 logements (soit 79% du patrimoine de notre panel d'origine).

➤ Synthèse des réponses

➤ **Contexte général**

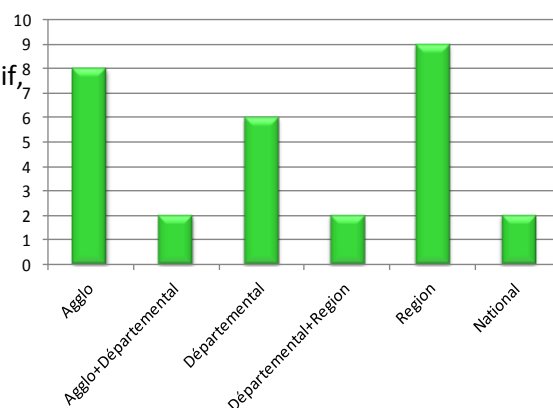
La taille des organismes ayant répondu se répartit de manière assez équilibrée et nous indique que nous avons un panel de répondants assez représentatif :

- 5/28 (18%) de < 5 000
- 11/28 (39%) de 5 000 à 10 000 logements,
- 5/28 (18%) de 10 à 20 000
- 7/28 (25%), de plus de 20 000 logements.



De même la situation du patrimoine géré est variable :

- Plus de 68% du patrimoine est constitué de parc en collectif,
- 22% du patrimoine est situé en zone sensible (ZUS),
- Les échelles d'intervention sont variées : agglomération, département, région, inter régions.



➤ **Date de la mise en place du CRC**

L'âge moyen des CRC des répondants est de 6 ans.

Autour de cette moyenne, les CRC de moins de 4 ans concernent 10 organismes (36% du panel), les CRC de plus de 8 ans, 15 organismes (54%).

Il est intéressant de noter un creux significatif entre les années 2004 et 2007 où seulement 10% (3) des organismes répondants ont mis en place ce service. Ce constat est vraisemblablement lié au déficit d'image dont les centres d'appels ont pâti à cette époque.

➤ **Les principaux éléments de motivation**



Peu d'organismes ont démarré et étayé leur réflexion en s'appuyant sur une enquête de satisfaction auprès des locataires. Toutefois, il ressort majoritairement que la **satisfaction client** se révèle être un facteur essentiel, lié à l'amélioration du traitement des réclamations.

De ce fait, la mise en place d'un CRC présente un objectif général de la **qualité de service**, comme la gestion des réclamations (91%), un enjeu d'organisation (78%) et la qualité de l'accueil (61%). L'aspect financier n'est que très peu mentionné (9%) ainsi que l'effet d'image attendu (39%).

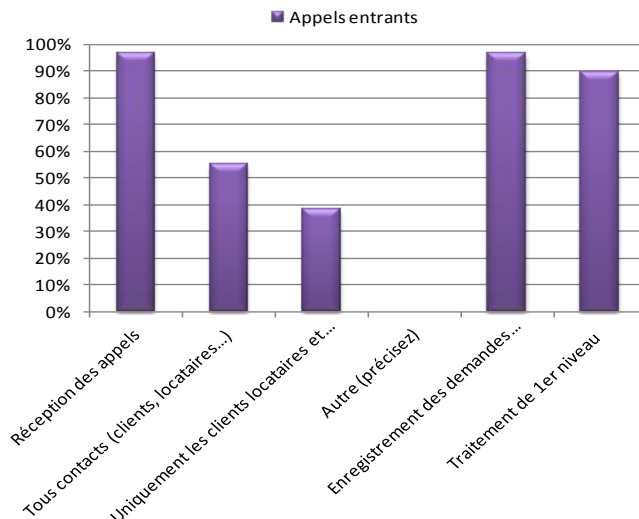
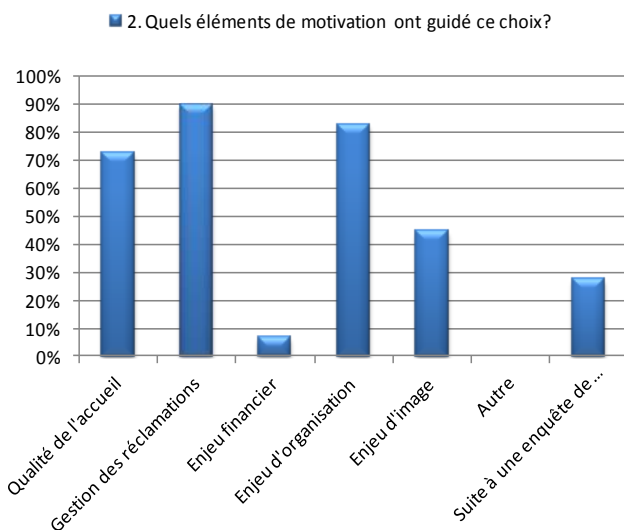
Dans certains cas, le CRC s'est inscrit dans un **projet plus global d'organisation** (refonte de la proximité et recherche d'une présence plus forte), de gestion de la mise en place des RTT ou dans une recherche d'homogénéisation des réponses, d'amélioration de l'accueil et de la rationalisation/professionnalisation de la gestion des appels ou dans le cadre d'une démarche qualité plus globale

➤ Les missions du CRC

Le CRC a un rôle essentiel de **traitement** des flux et des demandes portées par ces flux. Le CRC gère souvent plusieurs canaux de contact :

✚ Les appels entrants:

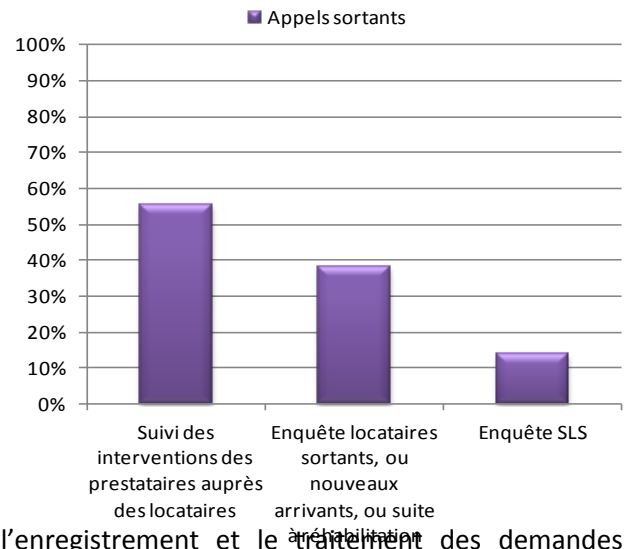
- La totalité des organismes pratiquent la réception et l'enregistrement des demandes d'interventions / réclamations,
- 91% d'entre eux procèdent à un traitement de 1^{er} niveau (autonomie du CRC).
- La répartition est équitable entre les CRC traitant toutes catégories d'appelant (particuliers, collectivités, fournisseurs, ...) et ceux ne s'occupant que des appels des locataires et prospects





Les appels sortants:

- Traitement des réclamations techniques (pour 48% des organismes: suivi des interventions des prestataires auprès des locataires),
- A noter, l'aspect qualitatif pour 39% des organismes qui pratiquent des enquêtes auprès de locataires sortants, de nouveaux arrivants, ou bien suite à une réhabilitation.



Les mails et courriers:

- 44% des organismes utilisent le CRC pour l'enregistrement et le traitement des demandes adressées par courrier.

Remarques complémentaires :

Le ratio nombre appels /nombre logements varie entre 1 et 3,5 appels par jour pour 100 logements gérés. Cette variation peut s'expliquer par la couverture des appels traités, l'importance accordée au traitement des appels prospects et à la taille du patrimoine.

Organisation du CRC

En interne à l'organisme

Pour une grande majorité des bailleurs (22 bailleurs, 76% du panel), le CRC est interne à l'organisme :

En moyenne, le taux d'encadrement est de 1 encadrant pour 6,1 agents. Ce taux est fort puisque la majorité des centres d'appels (dans d'autres secteurs d'activité) a plutôt un taux de 1 encadrant pour 10 agents ; il s'explique par la taille très réduite des centres d'appels mis en place et la place accordée au management.

Le coût moyen par logement et par an s'élève à 22€ et est conforme aux coûts standards du marché.

Cependant il faut noter que cette question n'a obtenu que 50% de réponse ; la question de l'évaluation du coût et de la rentabilité spécifique du CRC ne semble pas se poser ou être une priorité pour les bailleurs sociaux. Ce constat a été confirmé par les audits approfondis.

Les indicateurs de suivi et de pilotage de l'activité correspondent aux indicateurs classiques des centres d'appels :

- Nombre d'appels / jour, / mois,
- Nature de la demande (réclamation technique, gestion locative, information...),
- Taux de traitement / décroché,
- Durée de l'entretien

Cependant peu d'organismes ont mis en place des tableaux de bord complets permettant un suivi de bout en bout des flux et du traitement des demandes.



Plus spécifiquement les indicateurs de gestion de la qualité correspondent principalement au taux de réponses et traduisent la volonté de traitement de l'appel en 1er niveau.

En moyenne, 87% des appels sont traités, ce qui correspond à un taux assez faible pour une activité de centre d'appels ; il faut cependant relativiser ce chiffre en regard de la faible taille des structures CRC qui sont sensibles aux pointes d'appels et peuvent être très rapidement submergées.

Des dispositifs particuliers de gestion de la qualité peuvent être mis en place comme des campagnes d'appels mystères, le suivi et l'écoute effectué par le superviseur, ...

En interne au niveau du groupe / inter organismes

8 organismes (29% du panel) utilisent une structure CRC mutualisée au sein de leur groupe.

Les indicateurs de suivi et de pilotage de l'activité sont un peu plus détaillés et traduisent la nécessité du CRC de rendre des comptes à ses clients internes. On retrouve cependant des indicateurs couramment pratiqués par les centres d'appels :

- Nombre d'appels / jour/ mois,
- Nombre de sollicitations enregistrées, traitées, clôturées / jour
- Nombre de mails reçus et traités dans des délais définis / jour
- Durée des appels et temps d'attente en minutes et secondes

L'indicateur qualité majeur est bien évidemment le taux d'efficacité ou taux de décroché (rapport nombre appels reçus / nombre appels traités)

Des enquêtes qualitatives sont également menées pour mesurer de manière plus objective, la qualité perçue.

Prestation réalisée par un prestataire extérieur

Peu d'organismes délèguent la prestation du CRC à un sous-traitant (3 organismes soit 11% du panel).

Ce dispositif peut être utilisé en cas de sur-activité du service de l'organisme.

La durée moyenne des contrats varie entre 3 et 4 ans

Les indicateurs de suivi de l'activité sont très orientés vers la gestion des flux et peu sur la gestion et le traitement des demandes.

On a dans ce cas d'exploitation du CRC peu ou pas de visibilité sur le traitement des réclamations.

- **Appréciation des organismes sur leur CRC**

Objectifs atteints / difficultés rencontrées

Les organismes sont très satisfaits du dispositif qu'ils ont mis en place : 91% des organismes satisfaits / 9% partiellement satisfait. La grande majorité estiment avoir atteint leurs objectifs.



Les principaux apports du CRC sont dans l'ordre d'importance :

1. Le soulagement des équipes de proximité, qui peuvent dès lors se concentrer sur des missions pour lesquelles elles ont une réelle valeur ajoutée
2. Une meilleure traçabilité des demandes au service d'une meilleure qualité de la réponse
3. L'homogénéisation des réponses données aux locataires
4. Une gestion de la relation client plus efficace : baisse du nombre d'appels perdus, réactivité, horaires d'ouverture.

Des difficultés sont cependant mises en avant notamment :

1. Les problèmes de turn-over et d'absentéisme particulièrement important dans ce type de métier
2. La gestion difficile des pics d'appels (nombre d'appels ou contacts en croissance, variabilité des flux)
3. La gestion des outils à parfaire pour un meilleur suivi des demandes et un meilleur reporting (pilotage)
4. La difficulté à assurer la fiabilité et la qualité de l'information transmise avec l'importance de l'historisation des contacts
5. Les réclamations non traitées par les techniciens
6. La difficulté de certains locataires à échanger avec un centre d'appels
7. Pour certains organismes le choix d'un numéro hors forfait des téléphones portables et box multiplay

Impact du CRC sur l'organisation

Le CRC a en général eu un fort impact sur l'organisation globale de l'organisme

Il a permis un désengorgement des autres services d'accueil, d'assurer une meilleure disponibilité du personnel de terrain.

Dans certains cas, la mise en place de CRC a entraîné la fermeture de l'accueil des agences (accueil centralisé).

Par une centralisation des informations il a apporté une homogénéisation des traitements (mise en œuvre de processus transverses)

Enfin le CRC est un excellent acteur pour mettre en évidence les dysfonctionnements internes et les incohérences des traitements effectués

Impact du CRC sur la relation locataire

Le CRC a permis dans de nombreux cas de simplifier et de faciliter le contact avec une majorité de locataires.

Cette facilitation a entraîné une meilleure relation avec certains locataires qui se sont sentis pris en charge plus rapidement.

La formation des conseillers permet un meilleur cadrage dans les réponses et les traitements et permet aux locataires d'obtenir de bonnes informations: plus de réactivité en terme de réponse au locataire.



Evolutions mises en place depuis le lancement du CRC

Beaucoup d'organismes après la mise en place du CRC ont dû très rapidement faire évoluer leurs outils (notamment de gestion des demandes, de reporting) pour augmenter la performance du CRC et de la gestion de la proximité

Les formations dédiées au personnel ont parfois insufflé une dynamique d'évolution des métiers au sein de l'organisme.

Enfin des missions complémentaires (impayés, assurance, appels sortants, gestion des mails, ...) ont pu être confiées au CRC afin de rentabiliser des moments creux d'activité et de pérenniser la structure. Cette évolution est surtout constatée dans les organismes de petite taille.

➤ **La gestion de projet mise en place**

Dans la grande majorité des organismes des moyens spécifiques ont été dégagés pour la gestion de projet:

- Des rencontres avec d'autres organismes utilisant le même dispositif ont été organisées afin de recueillir un vécu terrain et collecter les bonnes pratiques
- La majorité des organismes ont fait appel à un spécialiste extérieur (consultant ou recrutement)
- Des groupes de travail ont été organisés en interne pour travailler sur les procédures, le paramétrage, les outils et la formation

Dans la phase de mise en place, une démarche par étapes a souvent été pratiquée :

- Phase de test avant l'ouverture du service
- Mises en route progressive
- Formation et accompagnement

La dimension « Ressources Humaines » a rarement été négligée :

- Plans de formations internes (techniques et comportementales)
- Recrutement

L'information du locataire a souvent bénéficié d'un traitement spécifique :

- Campagnes de communication (Affichages, flyers, courriers locataires) pour la majorité des organismes,
- Un organisme n'a pas procédé à une communication locataire sur le CRC spécifiquement mais en tant que partie de plusieurs services nouvellement déployés.
- Un organisme a également organisé une journée portes ouvertes.

➤ **Autres dispositifs de relation client en appui et/ou complément d'un CRC**

Beaucoup d'organismes ne se sont pas contentés de la seule mise en œuvre du CRC et ont complété le dispositif avec d'autres outils et l'ouverture d'autres canaux de contact :





- 52% des organismes utilisent le biais d'internet/extranet
- 66% publient des informations disponibles sur le web
- 62% ont mis en place un traitement des demandes/informations arrivées par e-mail
- Autres: organisation de comités internes de services liés à la clientèle, mise en place de numéros uniques d'urgence hors horaires d'ouverture du CRC.



» L'activité des CRC et leur efficacité : quelle atteinte des objectifs ?

En premier lieu il convient de noter que dans les organismes audités, le CRC est dans une position très atypique par rapport aux autres services.

En effet, la composante métier principale d'un centre d'appels réside dans le traitement de flux synchrones et leur transformation en réponse immédiate ou en tâches asynchrones affectées à d'autres services. C'est donc un métier de production dont le tempo est imposé par le client.

Le CRC est donc le seul service dont les principaux objectifs soient quantitatifs et calculés sur la période courte de la journée.

Cependant, chez certains bailleurs, ce positionnement atypique commence à s'étendre à d'autres services avec notamment la fixation aux acteurs de proximité d'objectif de délai de réponse. Le CRC est alors chargé d'annoncer cet engagement aux locataires et de gérer le respect de cet engagement.

On trouve ici une excellente illustration de la fonction du CRC de pilotage de la relation.

» Les indicateurs d'efficacité

Pour décrire les approches de mesure de la qualité par les organismes audités et les comparer notamment avec quelques standards dédiés aux centres d'appels, nous avons retenu les indicateurs suivants :

- » Volumétrie de flux
 - Nombre appels mensuels
 - Nombre mails mensuels
 - Nombre courriers mensuels
 - Rapport nombre appels / logement

La volumétrie de flux permet de mesurer l'importance des flux téléphoniques notamment pour les CRC qui ont une gestion multicanal des contacts. Le rapport entre nombre d'appels et nombre de logements permet de mesurer la pression de flux que le bailleur doit traiter.

- » Performance de prise en charge des flux téléphoniques
 - Taux de prise d'appels
 - Taux de prise d'appels dans un délai
 - Délai prise d'appel (s)
 - Temps moyen d'attente
 - Temps moyen de traitement

La performance de prise en charge des flux est principalement mesurée par le taux de prise d'appels, rapport entre le nombre d'appels pris en charge par un conseiller et le nombre d'appels offerts. Cet indicateur peut être complété par le taux de prise d'appels dans un délai maximal, indicateur plus qualitatif puisqu'il intègre un engagement d'attente maximale.

Les temps d'attente et de traitement viennent compléter ces mesures et donnent une indication sur la performance du traitement.

- » Traitement des demandes
 - Nombre demandes mensuelles créées par le CRC
 - Nombre demandes mensuelles créées par les autres services



Le rapport entre ces 2 indicateurs mesure la réelle capacité du CRC à libérer les acteurs de proximité du traitement des demandes de niveau 1 et de l'initialisation des demandes de niveau 2.

- Taux de types demandes dédiées au CRC (niveau 1)
- Taux types demandes dédiées au niveau 2
- Taux de types demandes partagés par le CRC et le niveau 2

La répartition des types de demandes permet de mesurer l'importance de l'autonomie du CRC (fort pourcentage de type de demande N1) et sa réelle capacité à collaborer avec les acteurs de niveau 2 (fort taux de types de demandes partagés)

- Taux d'historisation – mesure de la qualité de la traçabilité
- Taux de transfert des demandes N1 vers N2
- Taux de décroché lors du transfert

On mesure ici l'importance de la fonction de transfert de demande vers le niveau 2 et la capacité du niveau 2 à prendre en compte les transferts en temps réel

- Taux de réponse des territoires dans le délai
- Engagement de délai de réponse

Le CRC dans sa fonction de pilote de la qualité de service du traitement des demandes peut annoncer un engagement dans le délai de réponse (voire de traitement) et mesurer l'engagement réel constaté.

➤ Ressources humaines

- Taux d'absentéisme
- Taux de turn over

Ce sont les principaux indicateurs de gestion des ressources humaines dans un centre d'appels.

➤ Qualité perçue

- Qualité perçue par les locataires (résultat enquête panel)

➤ **Les indicateurs incontournables de la gestion des flux**

Le **taux de pression d'appels** peut varier du simple au double (0,5 à 1,05) ce qui traduit notamment une hypertrophie des appels de prospects.

Le **taux de prise d'appels** (aux alentours des 90%) traduit le sous dimensionnement chronique des CRC des organismes qui sont de petites structures (entre 4 et 15 conseillers) très sensibles aux pointes de trafic.

Ce taux de prise en charge est assez faible si on le compare à des structures centres d'appels beaucoup plus importantes. 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. Les temps d'attente sont cependant beaucoup plus important dans ce cas (de l'ordre de plusieurs minutes, voire dépassant la dizaine de minutes dans certains cas), les clients sont prêts à attendre longtemps avant d'être mis en relation avec un conseiller. Dans le cas des organismes, les **temps d'attente** moyens sont relativement faibles (inférieurs à 1 mn), ce qui conduirait à un taux très correct de prise d'appels sous un délai de 60s. Pour comparaison, la norme NF impose un taux de décroché de 80% dans un délai de 90s.



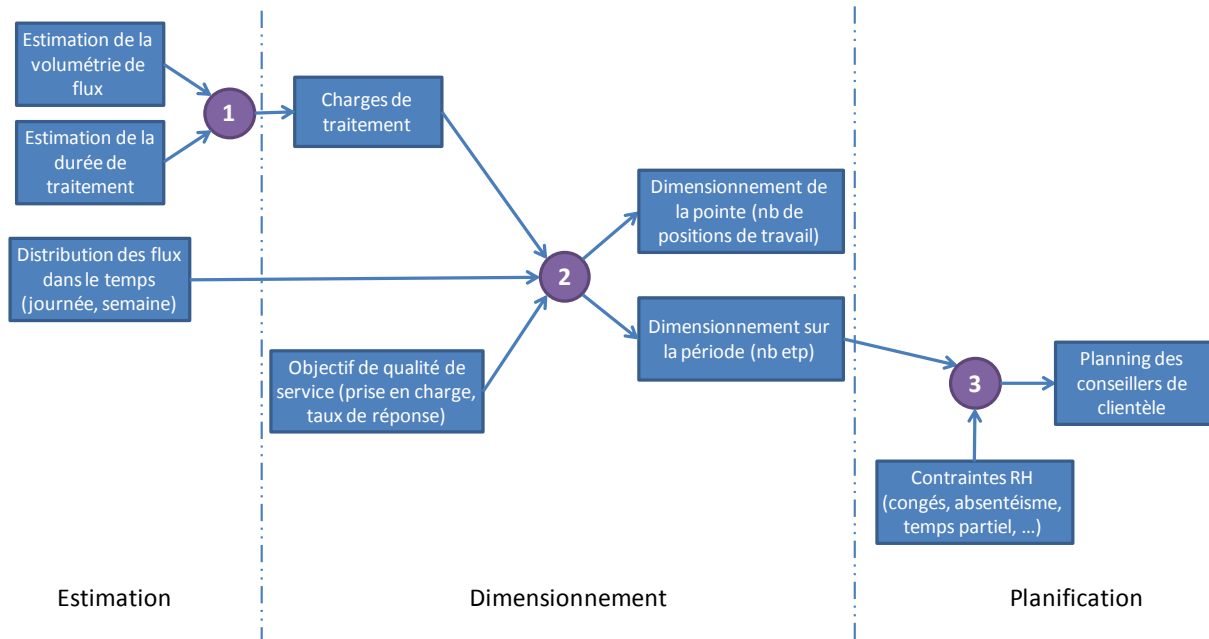
› **Le traitement des demandes**

Le **taux de traitement de demandes N1** traduit le niveau d'autonomie du CRC et diffère donc selon les organismes (il peut aller jusqu'à 80%).

Le taux de transfert téléphonique est mesuré pour traduire le niveau de collaboration instantanée entre le CRC et ses interlocuteurs internes. Il est généralement réduit (environ 20%) confirmant la capacité du CRC à transformer en demandes asynchrones les demandes instantanées qui lui sont soumises. Les autres demandes sont transférées via l'outil de gestion des demandes.



» La méthode de dimensionnement d'un CRC



La méthode se structure en 3 phases :

1. Estimation

Cette 1^{ère} phase consiste à déterminer la volumétrie de flux d'appels sur la période à venir, la durée prévisionnelle de traitement et distribution des flux dans le temps (heure dans la journée, jours de la semaine, éventuellement les semaines dans le mois) et d'anticiper sur les phénomènes de saisonnalité ou l'impact des faits marquants à venir (ré estimation des charges locatives, ...).

La phase d'estimation doit être conduite mois par mois avant une anticipation d'un trimestre.

2. Dimensionnement

Le dimensionnement prend en compte :

- la charge de traitement des flux (volumétrie d'appels et durée de traitement)
- la distribution des flux dans le temps
- les objectifs de qualité de service :
 - l'engagement de prise en charge d'appels c'est-à-dire le rapport entre le nombre d'appels répondus et le nombre d'appels reçus
 - le taux de réponse, taux d'appels répondus dans un temps d'attente maximal ; pour rappel la norme AFNOR impose un taux de 80% d'appels pris en moins de 90s



Cette phase permet de déterminer le nombre de positions de travail nécessaire pour traiter la pointe de flux (dimensionnement des moyens physiques au moment de la création ou de la réorganisation du CRC, validation de la capacité à traiter la pointe de flux).

Elle produit surtout l'estimation sur la période à venir des besoins en personnel en équivalent temps plein (ETP).

3. Planification

La dernière phase permet de prendre en compte les caractéristiques des ressources humaines disponibles pour la période à venir (contrat de travail (horaires, temps partiel), congés, absentéisme, ...).

Elle fournit un planning d'intervention des conseillers et une validation de la capacité du dispositif envisagé pour traiter les flux à venir.

Enfin si le CRC fonctionne avec une planification fixe des conseillers, cette phase permet de distribuer les tâches synchrones (traitement des appels) et les tâches asynchrones (rappel de clients, traitement des courriers et e-mails, ...) en fonction des contraintes de distribution des flux dans le temps.

» Le CRC – une taille minimale ?

Compte tenu de ce qui précède, la notion de CRC implique généralement un nombre minimal de collaborateurs afin d'être en capacité de gérer des évolutions significatives de pointe de trafic.

Cependant le trafic constaté chez une majorité de bailleurs sociaux est de quelques centaines d'appels par jour ce qui ne nécessite la disponibilité que de quelques collaborateurs (à partir de 3 à 4).

Bien que de petites structures soient particulièrement sensibles aux évolutions de trafic, on comprend bien donc que la taille n'est donc pas une notion qualifiante du CRC dans le monde des bailleurs sociaux. C'est en effet l'organisation, les outils et les missions attribuées qui vont qualifier un réel centre de relation client.

Le CRC se caractérise alors par :

- ✚ Une concentration des flux sur un même point d'entrée (numéro de téléphone unique, boîte e-mail contact, extranet)
- ✚ Le regroupement d'une équipe (si minime soit elle) autour des mêmes objectifs
- ✚ L'application de processus homogènes d'accueil et de traitement des demandes
- ✚ L'utilisation d'un outil assurant la traçabilité et le suivi des demandes
- ✚ La participation de cette activité à l'enrichissement de la connaissance client
- ✚ Le pilotage des flux via un reporting consolidé
- ✚ Des missions de contrôles et de suivi



» Analyse économique des CRC

Les éléments structurants de l'analyse économique du CRC reprennent :

- 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 dont notamment :
 - Frais d'opérateur Telecom
 - Maintenance et évolution des systèmes
 - Quote part de la mise en œuvre
- Les coûts des ressources humaines :
 - Salaires et charges
 - Formation
- Les coûts des locaux

A partir de ces items de coûts, les approches d'analyse sont multiples :

- Une 1ère approche consiste à rapporter ces coûts aux actions de gestion effectuées ; par exemple coût de traitement d'une demande de niveau 1 ; coût de gestion d'une demande de niveau 2 ; coût de la non qualité (traitement d'une demande en plusieurs appels, relance des acteurs de niveau 2, ...). Cette analyse dépend grandement du niveau d'historisation que permet le système d'information.
- Une 2ème approche à rapprocher les coûts des éléments de patrimoine de l'organisme ; par exemple coût moyen de gestion des demandes par logement ; coût par client ; coût par type de demande.

Cette approche permet de relativiser le coût du CRC par rapport à un coût global de gestion d'un client ou d'un logement et de mettre en avant un taux efficacité / coût souvent favorable au CRC.

Pour rappel, le coût moyen par logement et par an mesuré dans l'enquête s'élève à 22€ et nous semble conforme aux coûts standards du marché.

Ces approches peuvent être complétées par une analyse plus temporelle des coûts pour mesurer l'impact des faits marquants (générateurs de flux, générateur de crise, ...) sur les coûts du CRC et évaluer l'apport participatif de celui-ci dans le traitement global de la crise ou du surcroît d'activité