



L'UNION SOCIALE POUR L'HABITAT

AR Nord pas de CALAIS

Réunion du jeudi 6 novembre 2008

Qualité de Service

Groupe de travail
Traitement des réclamations

Qualité de Service

Traitement des réclamations

■ Introduction

■ Cadrage et enjeux

- Définition et place du thème
- Les difficultés
- Les enjeux

■ Organisation et management de la chaîne de service

- La proximité au cœur du processus
- La centralisation

■ Les différents modes de traitement

- Marché à bon de commande
- Régie interne
- Multiservice
- Contrats d'entretien

Tour de table

Retour sur l'actualité

⇒ *De la mesure de la satisfaction vers la mesure de la performance*

Présentation de l'objectif de la réunion

⇒ *Séance introductive sur le traitement des réclamations : organisation et management de la chaîne de service et zoom sur les différents modes de traitement*

- Introduction
- **Cadrage et enjeux**
 - Définition et place du thème
 - Les difficultés
 - Les enjeux
- Organisation et management de la chaîne de service
 - La proximité au cœur du processus
 - La centralisation
- Les différents modes de traitement
 - Marché à bon de commande
 - Régie interne
 - Multiservice
 - Contrats d'entretien

Demandes, réclamations, quelques définitions à préciser

⇒ Une réclamation est le plus souvent considérée comme une demande exprimée par un locataire relative à un dysfonctionnement d'ordre technique ou administratif **et** mettant en jeu la responsabilité du bailleur.

⇒ Cependant, certains bailleurs considèrent tout signalement comme une réclamation et enregistrent toute demande, considérant qu'elle servira de consolidation à une demande ultérieure (ex.: répéter que quelque chose est locatif)

- Introduction
- **Cadrage et enjeux**
 - Définition et place du thème
 - Les difficultés
 - Les enjeux
- Organisation et management de la chaîne de service
 - La proximité au cœur du processus
 - La centralisation
- Les différents modes de traitement
 - Marché à bon de commande
 - Régie interne
 - Multiservice
 - Contrats d'entretien

Demandes, réclamations, quelques définitions à préciser

- ⇒ La réponse peut prendre plusieurs formes :
 - une information donnée au locataire,
 - une action visant à satisfaire le besoin du locataire,
 - une action visant à résoudre le dysfonctionnement.

- ⇒ Le traitement des réclamations correspond donc à **l'ensemble des actions qui visent à apporter des réponses aux demandes des clients.**

- Introduction
- **Cadrage et enjeux**
 - Définition et place du thème
 - Les difficultés
 - Les enjeux
- Organisation et management de la chaîne de service
 - La proximité au cœur du processus
 - La centralisation
- Les différents modes de traitement
 - Marché à bon de commande
 - Régie interne
 - Multiservice
 - Contrats d'entretien

Demandes, réclamations, quelques définitions à préciser

- ⇒ Un préalable : connaître et partager votre propre définition de la réclamation en fonction de vos enjeux. Ainsi une demande de réparation à caractère locatif peut être considérée comme une réclamation pour les raisons suivantes :
- Fidéliser sa clientèle (enjeux de qualité de service)
 - Apporter un service complémentaire de prestations à coûts réduits
 - Soutenir son personnel (enjeux de management).

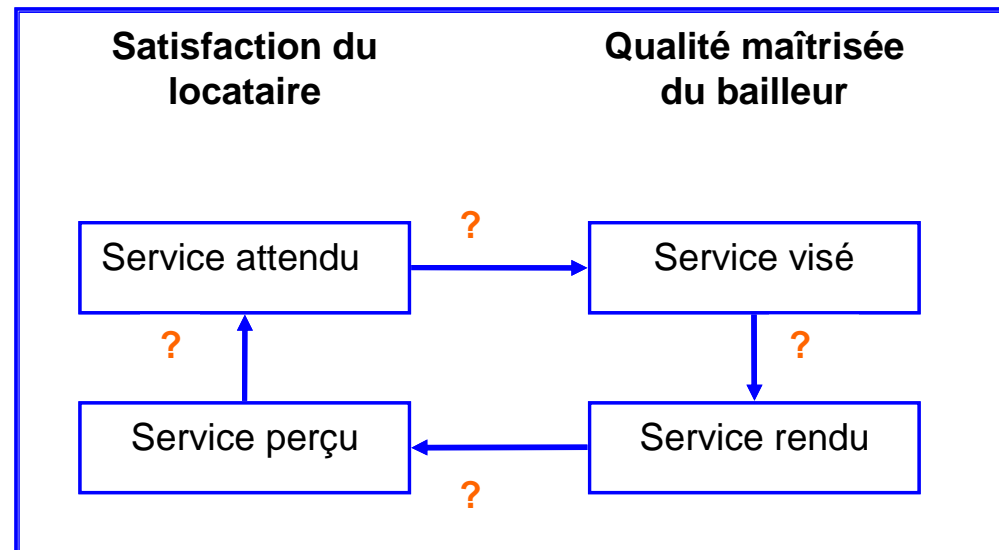
Qualité de Service

Traitement des réclamations

- Introduction
- **Cadrage et enjeux**
 - Définition et place du thème
 - **Les difficultés**
 - Les enjeux
- Organisation et management de la chaîne de service
 - La proximité au cœur du processus
 - La centralisation
- Les différents modes de traitement
 - Marché à bon de commande
 - Régie interne
 - Multiservice
 - Contrats d'entretien

Un sujet difficile à appréhender

⇒ La réclamation : Une demande et une attente complexes à saisir car la qualité n'entraîne pas systématiquement la satisfaction.



Qualité de Service

Traitement des réclamations

■ Introduction

■ **Cadrage et enjeux**

- Définition et place du thème
- **Les difficultés**
- Les enjeux

■ Organisation et management de la chaîne de service

- La proximité au cœur du processus
- La centralisation

■ Les différents modes de traitement

- Marché à bon de commande
- Régie interne
- Multiservice
- Contrats d'entretien

Un sujet difficile à appréhender

⇒ Un service complexe : plusieurs niveaux de difficultés :

- la définition et la nature même de la sollicitation
- l'articulation de l'intervention d'une multiplicité de personnes en interne et en externe

⇒ Un objet peu modélisable : gérer une réclamation c'est avant tout :

- négocier avec le locataire et les intervenants tout au long du processus
- éventuellement, interpréter des textes de loi tels que le décret charges.

Qualité de Service

Traitement des réclamations

■ Introduction

■ **Cadrage et enjeux**

- Définition et place du thème
- **Les difficultés**
- Les enjeux

■ Organisation et management de la chaîne de service

- La proximité au cœur du processus
- La centralisation

■ Les différents modes de traitement

- Marché à bon de commande
- Régie interne
- Multiservice
- Contrats d'entretien

Un sujet difficile à appréhender

⇒ Une nécessaire mobilisation des ressources internes et externes à l'organisme

- multiplicité et hétérogénéité des intervenants
- ressources humaines disponibles ou mobilisables (motivation, sensibilisation, organisation, qualification, formation)
- moyens financiers
- qualité du bâti et de l'environnement (ancienneté du patrimoine et programmes d'entretien et de réhabilitation, qualité urbaine)

Qualité de Service

Traitement des réclamations

■ Introduction

■ Cadrage et enjeux

- Définition et place du thème
- **Les difficultés**
- Les enjeux

■ Organisation et management de la chaîne de service

- La proximité au cœur du processus
- La centralisation

■ Les différents modes de traitement

- Marché à bon de commande
- Régie interne
- Multiservice
- Contrats d'entretien

...qui implique une stratégie de l'organisme

⇒ Rapprocher le service attendu par le locataire du service visé par l'organisme implique

- une **stratégie « commerciale » de l'organisme** en terme de service (cohérente avec la stratégie patrimoniale) qui détermine le « juste équilibre » entre service attendu et service visé, et fixe le cadre de négociation vis-à-vis du client mais aussi des intervenants internes et externes impliqués dans la chaîne de traitement.
- une **maîtrise** de la conception et de la mise en œuvre **des processus de traitement** pour que le service rendu soit conforme au service visé (compétence du bailleur, technique, communication, management).

Qualité de Service

Traitement des réclamations

■ Introduction

■ Cadrage et enjeux

- Définition et place du thème
- **Les difficultés**
- Les enjeux

■ Organisation et management de la chaîne de service

- La proximité au cœur du processus
- La centralisation

■ Les différents modes de traitement

- Marché à bon de commande
- Régie interne
- Multiservice
- Contrats d'entretien

- des **moyens d'accompagnement** en terme d'information, de concertation, d'évaluation (voire de coproduction), qui permettent **d'agir auprès (et avec) des clients locataires,**

→ en amont, identification des attentes, information préventive sur les organisations, les modes de fonctionnement et les conduites à tenir,

→ en phase de traitement, formulation (engagement) des modalités de traitement, information du déroulement (tout au long) du processus,

→ en aval, vérification auprès du locataire de la perception du service rendu,

- Introduction
- **Cadrage et enjeux**
 - Définition et place du thème
 - Les difficultés
 - **Les enjeux**
- Organisation et management de la chaîne de service
 - La proximité au cœur du processus
 - La centralisation
- Les différents modes de traitement
 - Marché à bon de commande
 - Régie interne
 - Multiservice
 - Contrats d'entretien

Les enjeux du processus de gestion des réclamations

⇒ **Globalement, ils portent sur :**

- assurer la continuité de l'information au sein de l'entreprise tout au long du processus (en amont, celui qui a pris la réclamation doit toujours être en capacité de savoir où elle en est et en aval, il doit savoir ce qui va se passer)
- la communication auprès des locataires : montrer ce que l'on fait, expliquer

- Introduction
- **Cadrage et enjeux**
 - Définition et place du thème
 - Les difficultés
 - **Les enjeux**
- Organisation et management de la chaîne de service
 - La proximité au cœur du processus
 - La centralisation
- Les différents modes de traitement
 - Marché à bon de commande
 - Régie interne
 - Multiservice
 - Contrats d'entretien

Les enjeux du processus de gestion des réclamations

⇒ Par étape, ils peuvent être déclinés ainsi :

- **la réception de la réclamation** (organiser le recueil de la réclamation multi lieux – terrain, agence, siège voire centre d'appel et la coordination de ces acteurs)
- **le traitement de la réclamation** (s'organiser avec les prestataires, gérer les priorités et les urgences, assurer les petits travaux de maintenance courante)
- **le contrôle des prestations et le suivi des entreprises** (cohérence des délais au regard des possibilités du prestataire, mode de contrôle –aléatoire, systématique par le locataire... et clôture de la réclamation – réception de la facture, constat de travaux faits...?)
- **le suivi et la mesure de la satisfaction des locataires**

- Introduction
- Cadrage et enjeux
 - Définition et place du thème
 - Les difficultés
 - Les enjeux
- **Organisation et management de la chaîne de service**
 - La proximité au cœur du processus
 - La centralisation
- Les différents modes de traitement
 - Marché à bon de commande
 - Régie interne
 - Multiservice
 - Contrats d'entretien

Organisation et management de la chaîne de service

- ⇒ Les 3 étapes de la réclamation technique

Recueil  Traitement  Contrôle

- ⇒ Avant de travailler sur les différents modes de traitement des réclamations, retour sur les impacts organisationnels du mode de recueil de la réclamation : 2 exemples d'organisations

- ↳ **La proximité** au cœur du processus

- ↳ **La centralisation** pour améliorer l'harmonisation des réponses et la traçabilité des réclamations

Qualité de Service

Traitement des réclamations

- Introduction
- Cadrage et enjeux
 - Définition et place du thème
 - Les difficultés
 - Les enjeux
- **Organisation et management de la chaîne de service**
 - **La proximité au cœur du processus**
 - La centralisation
- Les différents modes de traitement
 - Marché à bon de commande
 - Régie interne
 - Multiservice
 - Contrats d'entretien

Organisation et management de la chaîne de service : exemples d'organisations*

⇒ Valorisation et professionnalisation de la proximité :

- ↳ Schéma 1 : le gardien interlocuteur privilégié du locataire
- ↳ Schéma 1bis : Le responsable de secteur interlocuteur privilégié du locataire

Les principes :

- ✓ La majorité des réclamations sont traitées par l'accueil et les gardiens
- ✓ 80% des réclamations ne vont pas au-delà du responsable de secteur.

* Source HTC / N. Chassat « le traitement des réclamations techniques »

Schéma 1

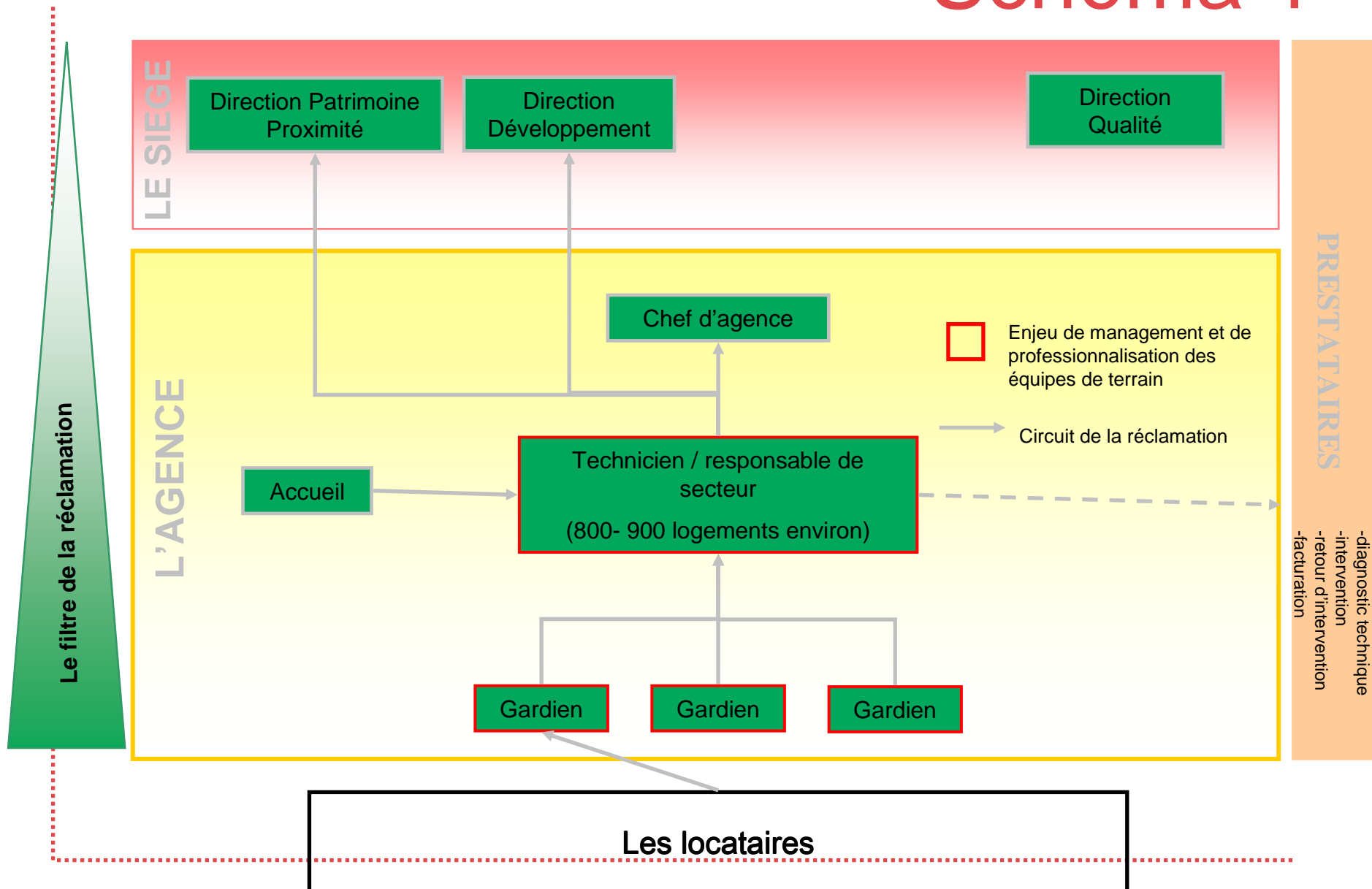
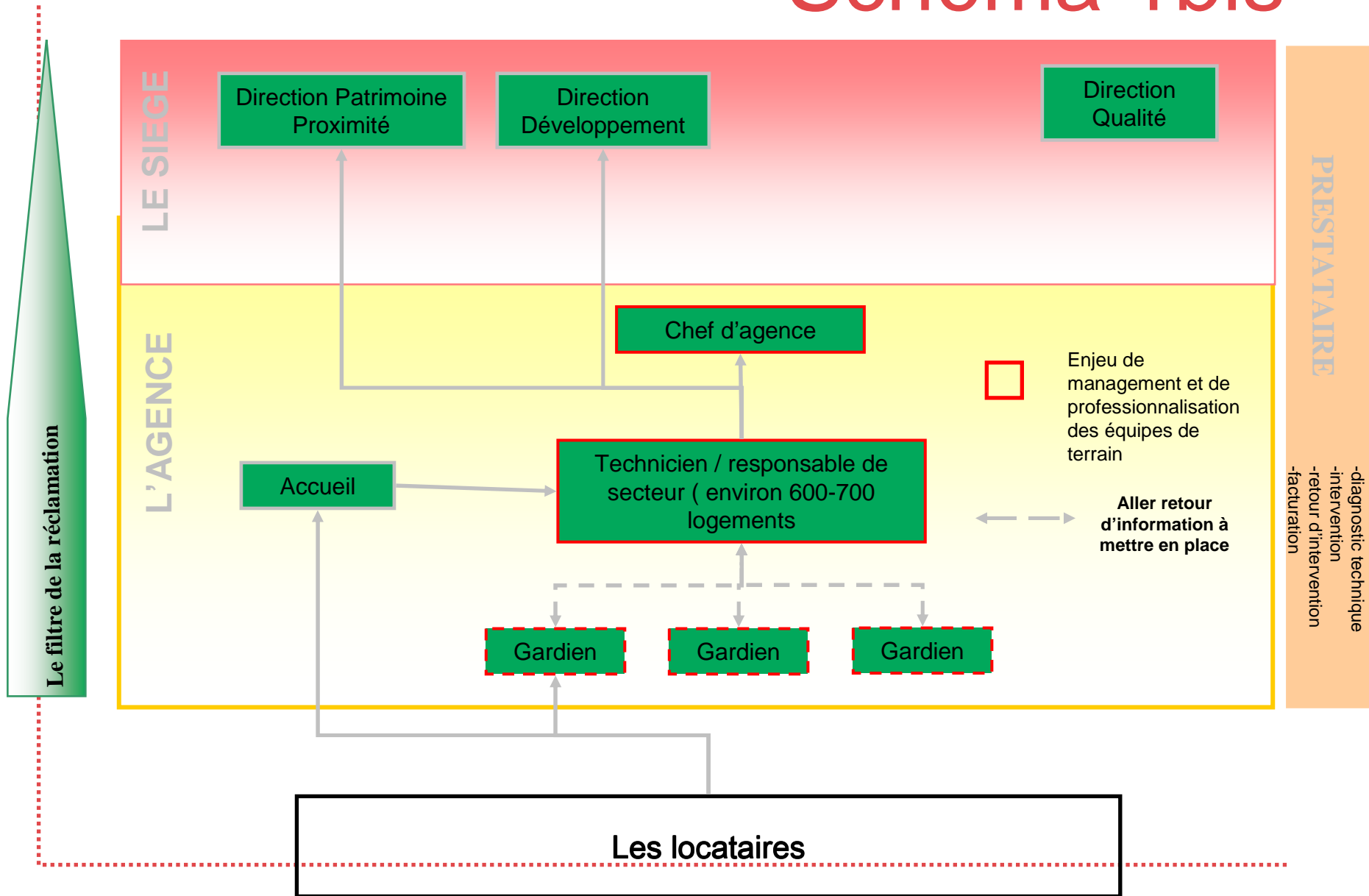


Schéma 1bis



Les missions de chacun sur le traitement de la réclamation

- **Le gardien**
 - Réception de la réclamation physique et téléphonique
 - Diagnostic préalable
 - Saisie - enregistrement
 - Traitement des réclamations simples
 - Traitement des réclamations où marché à bon de commande
 - accord signature par le responsable de secteur
 - ou délégation budgétaire sur quelques marchés à bordereau
 - Contrôle des travaux qu'ils ont engagés
 - Information auprès du locataire sur l'avancement de sa réclamation
- **Le responsable de secteur**
 - Réception (notamment la réclamation téléphonique et courrier)
 - Saisie
 - Traitement de toute réclamation
 - Validation et/ou contrôle des bons de commandes des gardiens
 - Contrôle des travaux
 - Validation de la facture
- **L'accueil**
 - Réception, diagnostic préalable
 - Saisie - enregistrement
 - Traitement des réclamations simples (Prestataires sous contrat forfaitaire, Locatif / non locatif)
 - Orientation
- **Chef d'agence**
 - Garant de la réactivité, du respect de la procédure et du traitement
 - Intervention sur quelques réclamations (Ex : interface avec le siège, avec les partenaires...)
- **Direction opérationnelle du siège (proximité, développement, technique....)**
 - Appui opérationnel
 - Traitement des réclamations sur lesquelles l'agence n'a pas de possibilité d'intervenir
 - Contrôle des prestataires et application des marchés
 - Mise en place d'outils et de processus
- **Direction de la qualité**
 - Développement de documents : support de méthodologie, d'outil,
 - Analyse globale de la qualité de service (enquête...)

Distinction par rapport au schéma 1

- Le gardien n'a qu'un rôle d'enregistrement de la réclamation ; il peut en traiter quelques unes lorsqu'elles sont simples.
- L'objectif est alors d'assurer un retour d'information en continue auprès du gardien sur ce qu'il advient de la réclamation qu'il a transmise au responsable de secteur. Il pourra ainsi informer le locataire si besoin, vérifier la venue de l'entreprise et faciliter son intervention (clé, accompagnement....) et le cas échéant, relancer le responsable de secteur.

Qualité de Service

Traitement des réclamations

- Introduction
- Cadrage et enjeux
 - Définition et place du thème
 - Les difficultés
 - Les enjeux
- **Organisation et management de la chaîne de service**
 - La proximité au cœur du processus
 - **La centralisation**
- Les différents modes de traitement
 - Marché à bon de commande
 - Régie interne
 - Multiservice
 - Contrats d'entretien

Organisation et management de la chaîne de service : exemples d'organisations*

⇒ L'amélioration de la traçabilité et l'harmonisation des réponses par la centralisation

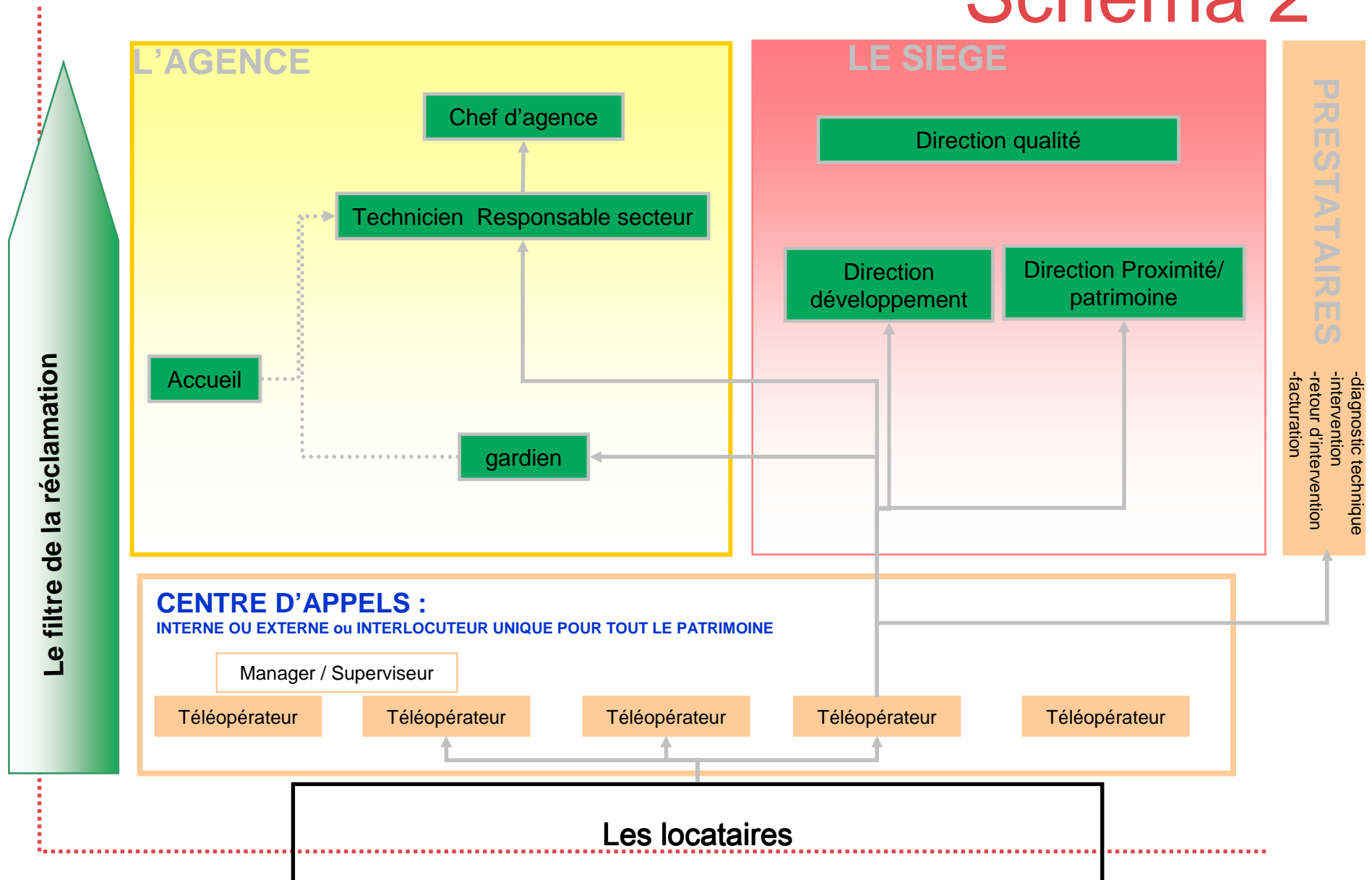
↳ Schéma 2 : réception de la réclamation par un centre d'appel

Les principes :

- ✓ La vocation du centre d'appel est de gérer à distance la relation que les bailleurs souhaitent entretenir avec leurs clients en terme de recueil de la réclamation ; l'activité des centres d'appels reste principalement constituée de l'accueil, de l'information et de l'orientation.
- ✓ L'objectif est donc de faire gagner du temps aux collaborateurs de terrain sur le traitement des interventions (repositionnement sur le traitement / suivi des demandes).

* Source HTC / N. Chassat « le traitement des réclamations techniques »

Schéma 2



Les missions de chacun sur le traitement de la réclamation

- ***gardien***
 - Diagnostic complémentaire à la demande du responsable de secteur
 - Accueil des prestataires
 - Veille patrimoine : remontées au responsable de secteur
- ***Accueil***
 - Réception, saisie et orientation de la réclamation déposée à l'accueil de l'agence (le plus souvent lors d'une visite à l'agence)
- ***Responsable de secteur***
 - Analyse, diagnostic des réclamations qui lui sont orientées
 - Traitement des réclamations, bon de commande
 - Retour au centre d'appel
 - Contrôle des prestations
 - Facturation
- ***Chef d'agence***
 - Encadrement
 - Management délai et qualité de l'intervention du bailleur
- ***Directions opérationnelles du siège***
 - Appui opérationnel, mise en place des outils, développement des pratiques ...
 - Traitement des réclamations qui lui incombe
 - Élaboration, évaluation et application des marchés
- ***Direction qualité***
 - Relations avec le prestataire : Centre d'appel
 - Développement des documents support, méthodologie, outils
 - Analyse globale de la qualité de service

LES ETAPES \ LES ACTEURS	Les locataires	L'encadrement	Le personnel de proximité	La régie de travaux	Les entreprises mandatées ponctuellement	Les entreprises de multiservices	Les entreprises de marché à bon de commandes	Le bureau de contrôle qualité	Le central d'appels
Le recensement des dysfonctionnements	■		■	■		■			
L'enregistrement des dysfonctionnements			■	■					■
La définition des travaux	■	■	■	■					
La commande des travaux		■	■	■		■			
L'exécution des travaux			■	■	■	■	■		
Le contrôle de la qualité		■	■	■		■	■	■	
La concertation locative	■	■	■	■					

■	Organisation fréquemment utilisée
■	Organisation utilisée
■	Organisation peu utilisée
■	Organisation très peu utilisée

Source : HTC / janvier 2005