

Le traitement des demandes d'intervention techniques

Vers la mise en place de procédures

Union Sociale pour l'Habitat – Pays de Loire

12 décembre 2006

SOMMAIRE

Introduction : Le traitement de la « réclamation » technique, un exercice délicat

I - Les mouvements engagés ces dernières années en matière de traitement des demandes d'intervention techniques

II - Qu'est-ce qu'une procédure de traitement de la réclamation

- 2.1. Un préalable, définir réclamation et processus/ procédure
- 2.2. Pourquoi formaliser un processus de gestion des réclamations techniques
- 2.3. Les étapes de la gestion des réclamations techniques
- 2.4. Comment formaliser un processus de gestion des réclamations techniques
- 2.5. Comment faire vivre un processus de gestion des réclamations techniques

III - Vos engagements

- 3.1. Synthèse des engagements
- 3.2. Les questions en suspens
- 3.3. La communication des engagements

SOMMAIRE

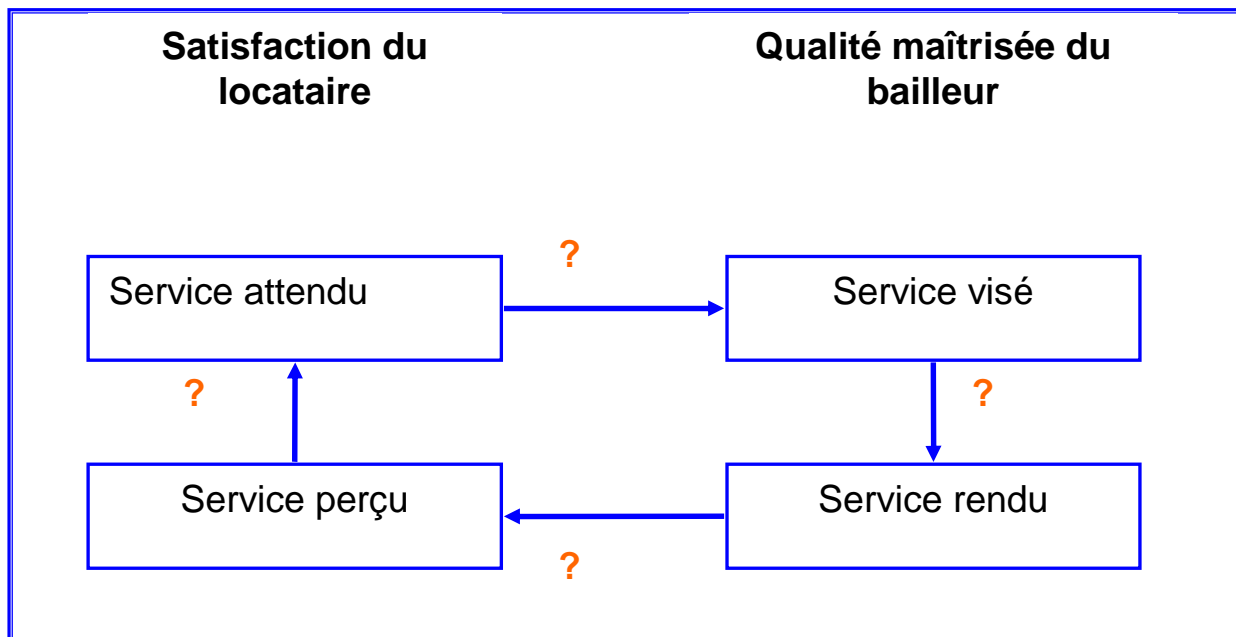
Annexe : Les enjeux des demandes d'intervention techniques.

1. En amont
2. Tout au long du processus
3. Étape 1 du processus : la réception de la réclamation
4. Étape 2 du processus : le traitement de la demande d'intervention technique et le suivi de la prestation
5. Étape 3 du processus : la clôture de la réclamation
6. Étape 4 du processus : le suivi de la satisfaction des locataires

Introduction : la gestion de la « réclamation » technique: un exercice délicat

→ Les motifs de difficultés :

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



Introduction : la gestion de la « réclamation » technique: un exercice délicat

- ◆ **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 ou 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 tel que le décret charges.

- ➔ **Cependant, au delà des solutions d'organisation, de fonctionnement, d'outil et de procédure que l'on peut apporter, il apparaît aussi essentiel de savoir limiter la réclamation par un travail en amont**
 - ◆ De communication : la clarification des responsabilités de chacun, l'information sur les travaux...
 - ◆ D'actions préventives sur le maintien et l'amélioration du patrimoine par la politique technique (stratégie patrimoniale, plan d'entretien).

I – Les mouvements engagés ces dernières années en matière de traitement des demandes d'interventions techniques

→ Une professionnalisation du processus de traitement et des intervenants qui se traduit par la mise en place de :

- ◆ **Adaptation des organisations** et développement d'outils facilitant a priori le contact avec les locataires,
- ◆ **Formalisation de procédures et mise en place d'outils** de suivi et de « traçabilité » de la réclamation, de tableaux de bord pour mesurer notamment les types de réclamations selon les lieux et les évolutions,
- ◆ **Formations** notamment sur la réception et l'orientation des réclamations : savoir répondre à une réclamation.

→ Un double mouvement dans la prise en charge de la réclamation :

- ◆ **Centralisation** : développement de centres d'appels
 - ✓ Avantage : amplitude d'accueil, vision globale, traitement de 1^{er} niveau
 - ✓ Inconvénient : moindre responsabilisation des intervenants de proximité, perte d'un contact de proximité
- ◆ **et/ou une qualification des équipes et lieux d'accueil de proximité**
 - ✓ Avantage : un diagnostic simplifié par la connaissance des locataires et du patrimoine, le maintien d'un lien social, la réactivité sur les suites données,
 - ✓ Inconvénient : une disponibilité plus réduite, une organisation de la présence terrain à articuler avec les autres missions du gardien.

→ **Une mouvement accentué d'externalisation des interventions actuellement réinterrogé par quelques bailleurs**

- ◆ Par le développement de **contrats adaptés** aux besoins (et aux possibilités) des locataires au regard de leur efficacité pour le bailleur (du contrat d'entretien forfaitaire, au contrat multi- service)
 - ✓ **Avantage** : circuit court, délais et tarifs négociés en amont, remontées entreprise -> bailleur
 - ✓ **Inconvénient** : moindre maîtrise de la réclamation, perte d'un contact de proximité, contrainte du contrôle (délai/qualité)
- ◆ Aujourd'hui, **une réflexion accrue sur l'articulation entre interventions interne et externe** qui nécessite le (re)déploiement de ressources internes comme :
 - ✓ Les régies de travaux – atelier interne
 - ✓ Les agents de maintenance en proximité, ouvriers polyvalents

→ **Des évolutions à poursuivre...**

II- Qu'est-ce qu'une procédure de traitement des réclamations

- 2.1. Un préalable, définir réclamation et processus/ procédure
- 2.2. Pourquoi formaliser un processus de gestion des réclamations techniques
- 2.3. Les étapes de la gestion des réclamations techniques
- 2.4. Comment formaliser un processus de gestion des réclamations techniques
- 2.5. Comment faire vivre un processus de gestion des réclamations techniques

2.1. Un préalable : définir réclamation et processus/ procédure

→ Définir la réclamation :

- ◆ Une réclamation est le plus souvent considérée par le bailleur comme une demande de locataires relative à un dysfonctionnement d'ordre technique ou locatif et mettant en jeu la responsabilité du bailleur en charge d'assurer un usage tranquille du logement à son locataire.
- ◆ Cependant quelques bailleurs enregistrent toute demande, considérant qu'elle servira de consolidation à une demande ultérieure (ex : répéter que quelque chose est locatif)
- ◆ D'ailleurs la terminologie employée reste très diverse chez les bailleurs : distinction ou non entre demande et réclamation

↪ **Un préalable à la mise en place du processus : 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 :
 - Pour fidéliser sa clientèle, (enjeu de qualité de service),
 - Pour apporter un service complémentaire de prestation à prix réduit, (enjeu de qualité de service dans un coût maîtrisé),
 - Pour soutenir son personnel, (enjeu de management).

2.1. Un préalable : définir réclamation et processus/ procédure

→ Définir procédure et processus

◆ Définitions officielles

- ✓ **Processus** : ensemble des tâches et activités concourant à un service destiné à un client pour répondre à un besoin déterminé. Dans la chaîne de clients/ fournisseurs interne à l'entreprise, le processus représente donc la somme des interfaces contribuant à la réalisation du service destiné au final au client externe.

Le processus de gestion de la réclamation est un processus opérationnel : il est au cœur du métier des bailleurs et apporte une réelle valeur ajoutée au client.

- ✓ **Procédure** : moyen le plus classique de décrire le processus pour en faire comprendre le déroulement aux acteurs potentiels.

↳ Deux préalables à la mise en place de la procédure :

- ✓ Définir vos objectifs par rapport à l'outil « procédure » : pourquoi une procédure? Elle peut être plus ou moins précise, associée ou non à un outil de Gestion de Relation Client (GRC).
- ✓ Définir vos capacités de mise en place et d'animation de cette procédure (compétences, culture d'entreprise, outils) ainsi que les moyens de l'organisation pour mobiliser ses collaborateurs.

2.2. Pourquoi formaliser un processus de gestion des réclamations techniques

- ➔ Pourquoi formaliser un processus : travailler dans une optique de tâches inter reliées ce qui implique un travail transversal et de nouveaux réflexes (anticipation, communication, responsabilisation...)
 - ◆ Pour faciliter la **coordination** des acteurs : Elle permet de
 - ✓ Clarifier les responsabilités à chaque niveau (du gardien au comptable),
 - ✓ Mettre en cohérence les pratiques,
 - ✓ Soutenir les collaborateurs.
 - ◆ Pour améliorer la **communication** auprès des locataires et des fournisseurs : elle professionnalise les contacts avec les locataires et les entreprises en rédigeant des documents précis et clairs (lettre d'information, bon de commande, réponse écrite aux réclamations...).
 - ◆ Pour homogénéiser la majeure partie des réponses sur le contenu et le délai donné : Elle appuie et **facilite la réalisation des engagements** déclinés dans les objectifs de services ou dans les chartes.
- ↪ Sa formalisation est l'occasion **d'impulser une réflexion collective** et de s'engager dans une culture client en analysant et en structurant des événements très opérationnels et quotidiens pour les collaborateurs.

2.2. Pourquoi formaliser un processus de gestion des réclamations techniques

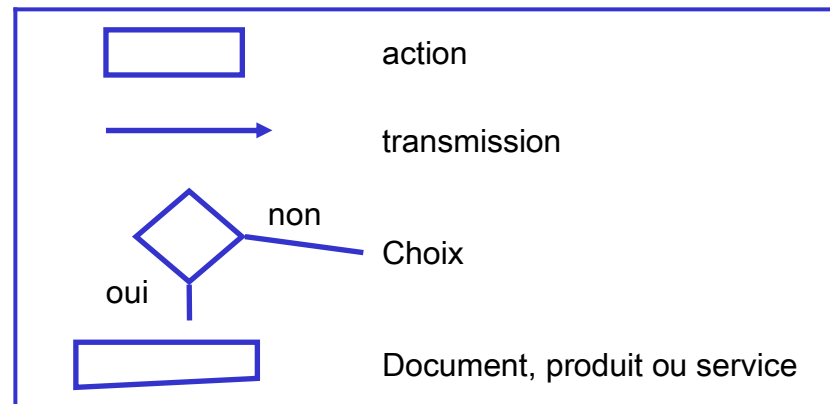
→ Quel degré de formalisation adopter :

- ◆ L'intérêt est qu'elle soit relativement détaillée et outillée pour permettre aux collaborateurs de s'y référer :
 - ✓ Le minimum :
 - Sa finalité et les enjeux à chaque étape : ce que le bailleur souhaite faire apparaître au client,
 - Les règles de fonctionnement du qui fait quoi par type de réclamation à chacune des étapes (de l'accueil à l'acceptation de la facture),
 - Les documents et outils associés y compris les outils de communication en interne mais aussi auprès des partenaires et des locataires précisant les conditions d'intervention (courrier, bon de commande...).

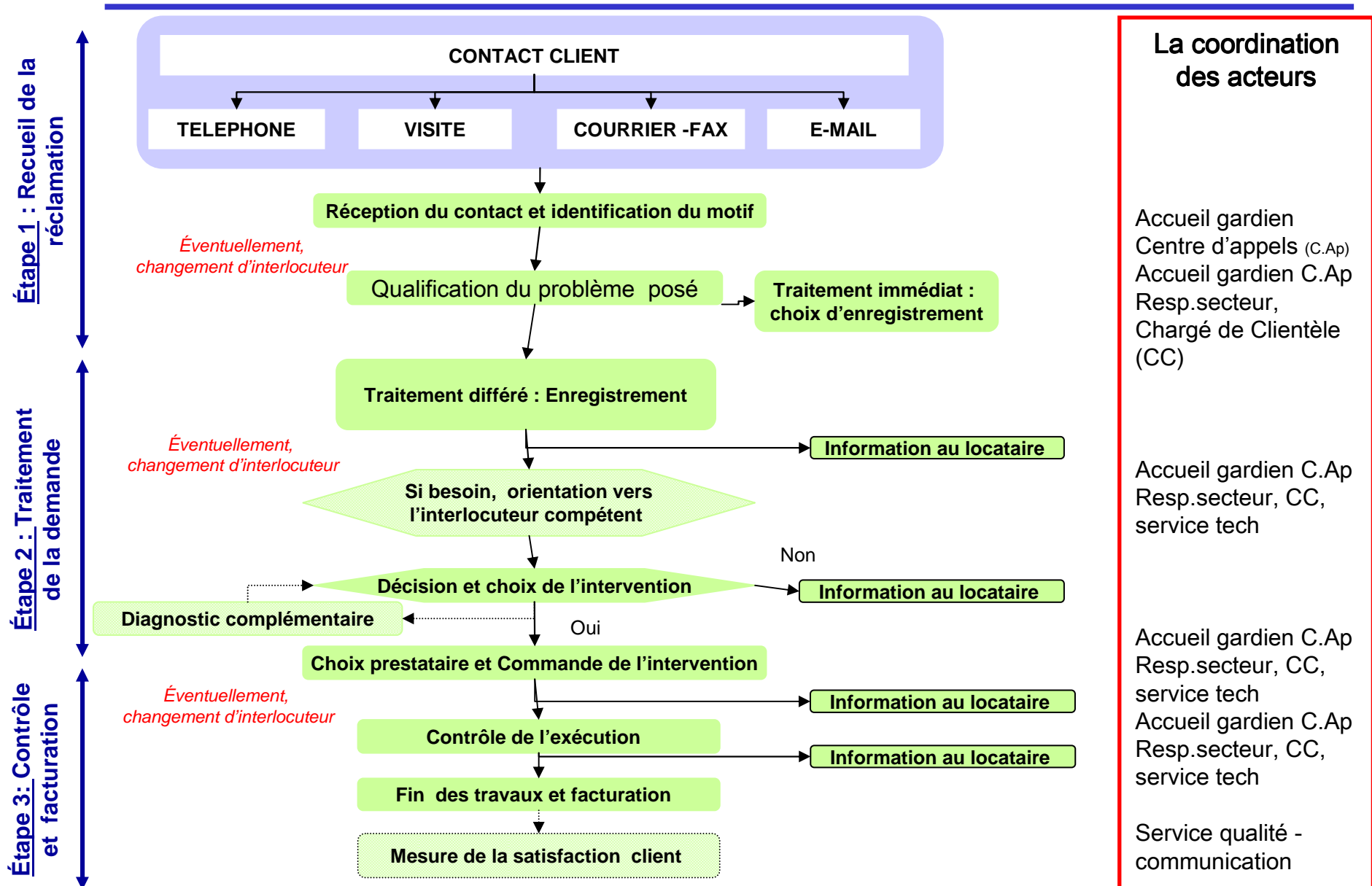
2.2. Pourquoi formaliser un processus de gestion des réclamations techniques

- ✓ Les éléments importants :
 - Les délais par type de réclamation,
 - Les tableaux de bord de pilotage.
 - Les lieux de régulation (réunion de coordination...)

- ✓ Le maximum : la procédure et le mode opératoire informatique rédigés sous forme de
 - Texte (compliqué pour la réclamation),
 - Logigramme : forme certainement la plus adaptée.



2.3. Les grandes étapes de la gestion de la réclamation technique



2.4. Comment formaliser un processus de gestion des réclamations techniques

→ Les étapes de travail

- ◆ Dans un premier temps, il faudrait objectiver les priorités d'amélioration de la procédure (et de l'organisation) en définissant les besoins des locataires et de leurs attentes : des éléments à approfondir par une analyse des critères très influents sur la satisfaction du locataire et ceux peu influents.
 - ✓ Enquêtes spécifiques à mettre en place, notamment si les changements organisationnels et de procédure sont lourds ou coûteux,
 - ✓ Exemple de critères à classer (liste non exhaustive) :

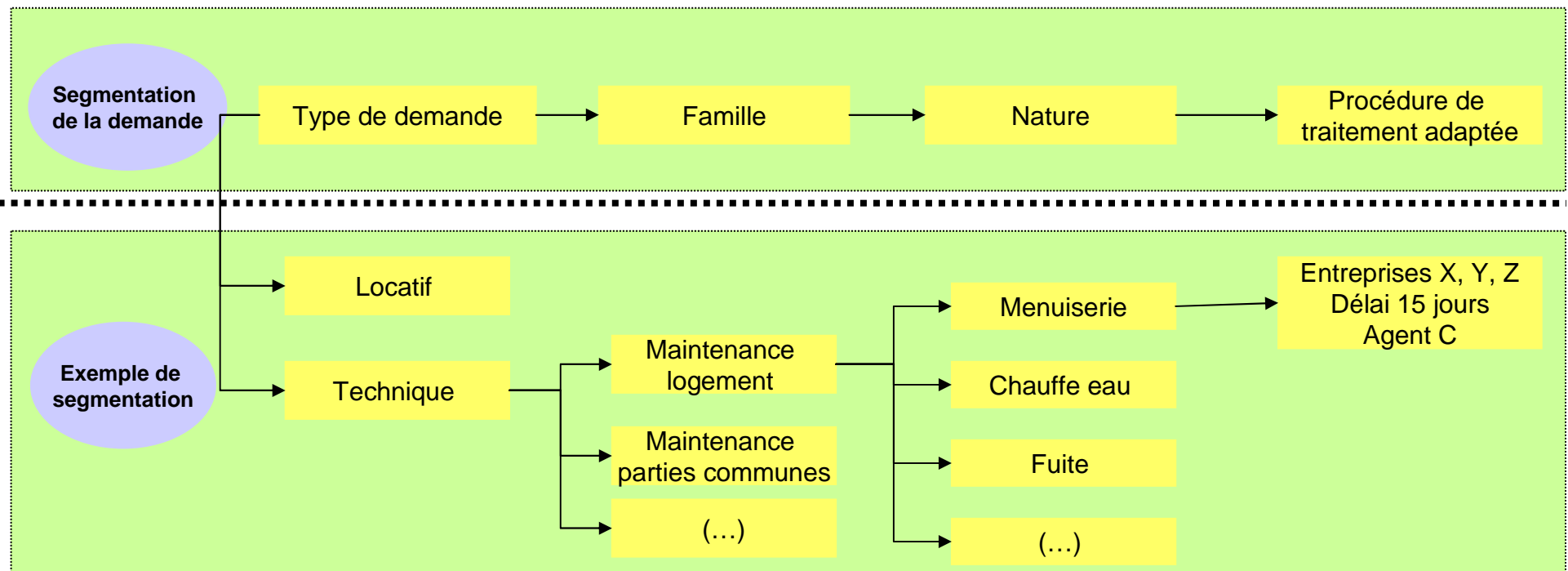
Sur l'accueil, l'information	Sur le traitement
<ul style="list-style-type: none">◆ L'accessibilité, la joignabilité du bailleur◆ L'écoute et la compréhension de la demande◆ L'orientation efficace◆ La courtoisie du personnel	<ul style="list-style-type: none">◆ La prise de rendez-vous◆ La ponctualité et le respect des rendez-vous◆ Le délai entre la demande et la réalisation des travaux◆ L'information sur ces délais◆ La précaution prise pour ne pas perturber la vie quotidienne◆ La durée des travaux◆ La propreté lors des travaux,◆ La qualité de la finition des travaux◆ La discrétion du personnel, l'amabilité lors des travaux

2.4. Comment formaliser un processus de gestion des réclamations techniques

- ◆ Dans un second temps préciser les principes et les capacités de votre organisation :
 - ✓ Sur vos objectifs de communication et d'accueil,
 - ✓ Sur le rôle global de chaque intervenant sur le traitement de la réclamation (y compris la sous-traitance),
 - ✓ Sur l'ajustement du niveau et des fréquences de prestations entre les attentes de locataires et vos moyens,
 - ✓ Sur le mode de contrôle des prestations et la validation de la facture :
 - Mode de contrôle? fréquence ? par qui ? selon quel critère ? quel niveau de délégation souhaitez-vous développer ?
 - Rôle du locataire dans le contrôle de la prestation ?
 - Implication et de sensibilisation des entreprises prestataires dans la qualité de service d'entretien, de maintenance courante, de remise en état des logements... ?

2.4. Comment formaliser un processus de gestion des réclamations techniques

- ◆ Dans un troisième temps travailler la segmentation : cf. schéma
 - ✓ Pour prendre en compte les différents cas de figures posés.
 - Première étape : lister toutes les réclamations possibles, les classier, les segmenter
 - Deuxième étape : définir le traitement associé (qui, quel délai, quel support, quelle entreprise, quelle communication avec le locataire)
 - ✓ Exemple de segmentation : (utile pour le paramétrage des outils de GRC)



2.4. Comment formaliser un processus de gestion des réclamations techniques

- L'animation : ne pas enclencher un travail trop lourd mais associer le personnel à son écriture. Pour optimiser les processus, mettre en place des méthodes progressives et continues et rester réaliste.
 - ◆ **Objectif :**
 - ✓ Mesurer objectivement les dysfonctionnements,
 - ✓ Sensibiliser et mobiliser le personnel à tous les niveaux,
 - ✓ Mesurer ensuite l'efficacité des changements par des outils appropriés (vers le client ou tableaux de bord internes)...
 - ◆ **Mode d'approche transversal :** Les groupes de travail inter métiers pour le partage des enjeux, des contraintes, des attentes, une étape incontournable pour diagnostiquer les besoins et définir les axes d'amélioration .Objectifs :
 - ✓ Reprendre les modes de faire actuels et en faire une analyse critique
 - ✓ Faire prendre conscience à chacun des contraintes amont et des besoins aval
 - ◆ **Un responsable de projet et/ ou gestionnaire de processus :** personne ayant une vision globale de la gestion de la réclamation (responsable GL, proximité, responsable qualité, chef d'agence) pour écrire la procédure et la faire valider par le groupe de travail et le Codir

2.4. Comment formaliser un processus de gestion des réclamations techniques

Nom du processus :		Responsable analyse processus			
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Début : ◆ Fin : 					
Finalité du processus					
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Les objectifs recherchés pour le bailleurs : ◆ Les objectifs recherchés pour le locataire : 					
La description des actions conduites					
Étape	Objectifs	Actions	Acteurs	Échéance	Outils, documents support
1					
2					
3					
Points forts			Points faibles..		
<ul style="list-style-type: none"> ◆ .. ◆ .. 			<ul style="list-style-type: none"> ◆ .. ◆ .. 		
Axes d'amélioration proposés :					
<ul style="list-style-type: none"> ◆ .. ◆ .. 					

2.4. Comment formaliser un processus de gestion des réclamations techniques

- ♦ **La mise en place de procédure peut s'accompagner au-delà d'une communication interne classique de**
 - ✓ Professionnalisation des équipes, notamment de proximité, par le développement de la responsabilisation (délégation sur certaines commandes, outil de communication vis à vis du locataire), la formation...
 - ✓ Adaptation du management (outils de suivi, réunion de coordination/ point individuel, délégation et contrôle de l'activité...)
 - ✓ Définition d'un référent – gestionnaire de procédure pour la mise à jour de la procédure et des outils associés

2.5. Comment faire vivre un processus de gestion des réclamations techniques

- ➔ **Un enjeu de mobilisation des collaborateurs pour appliquer et faire vivre ces procédures**
 - ◆ Une moyenne constatée d'un an de mise en place et d'acceptation dans les organismes
 - ◆ Un management fortement sollicité :
 - ✓ la procédure et les outils associés sont les supports de son management (rappel des modes de faire, bilan de l'activité...) : classeurs d'outils...
 - ✓ Deux éléments néfastes au processus : les comportements managériaux peu « délégants » et les structures hiérarchiques très lourdes
 - ◆ L'informatisation : GRC, un outil support pour le personnel à valoriser (se crédibiliser vis-à-vis du locataire)

Présentation des deux expériences :
Angers Habitat et Atlantique Habitation

III- Vos engagements

- 3.1. Synthèse des engagements
- 3.2. Les questions en suspens
- 3.3. La communication des engagements

3.1. Les principales actions conduites par les bailleurs des Pays de Loire

→ Objectifs et actions associées

- ◆ Enregistrer les réclamations (ou un type de réclamation , comme le courrier) : traçabilité?
 - ✓ informatisation
- ◆ Répondre rapidement aux clients
 - ✓ Informer le locataire du délai de prise en charge de la réclamation :
 - « les rappeler sous 48h »
 - Envoyer un courrier d'accuser réception indiquant coordonnées de l'intervenant et date limite de prise de rendez-vous
 - ✓ Assurer un délai d'intervention, plus rarement
 - « intervention de la régie sous 10J »
 - Mise en place d'un contrat multi service
 - Intervention des entreprises prestataires sous un délai maximum de 20 jours
- ◆ Élargir la plage horaire d'accueil de la réclamation, assurer une continuité du service :
 - ✓ Astreinte
 - ✓ Numéro d'urgence
 - ✓ Centre d'appel
- ◆ Évaluer la satisfaction des locataires sur les réparations :
 - ✓ Quitus sur les bons de travaux
 - ✓ Enquête de satisfaction (périodicité variable)

3.2. Les questions restant en suspens

- ➔ Nos interrogations générales concernant vos plans d'actions d'amélioration de la qualité de service
 - ◆ Enregistrer les réclamations :
 - ✓ La saisie, le diagnostic
 - ✓ L'utilisation de cette information dans le reste du processus?
 - ◆ Répondre rapidement aux clients
 - ✓ Informer le locataire du délai de prise en charge de la réclamation :
 - ➔ Indicateurs mis en œuvre? Résultats?
 - ✓ Assurer un délai d'intervention, plus rarement
 - ➔ Les moyens d'interventions dans un délai : relation aux fournisseurs
 - ➔ Les indicateurs de mise en œuvre
 - ◆ Élargir la plage horaire d'accueil de la réclamation, assurer une continuité du service :
 - ✓ La coordination des différents lieux de dépôt de la réclamation
 - ◆ Évaluer la satisfaction des locataires sur les réparations :
 - ✓ La fiabilité, l'utilisation, le traitement de l'information des quitus
 - ✓ L'organisation des enquêtes de « SAV », après intervention

3.3. La communication des engagements

→ Vers un affichage externe :

- ◆ Des chartes d'engagement
- ◆ Des communications « officielles » : journal locataire, réunion CCL

- ◆ Retour des bailleurs sur :
 - ✓ Le bilan de leur mise en œuvre : sur quoi? Qu'est-ce qui n'a pas été pris en compte, pourquoi?
 - ✓ Les conditions nécessaires pour l'affichage
 - ✓ Les conditions nécessaires pour faire vivre cet engagement auprès des locataires? Quels apports mesurés pour les locataires? Quels apports pour vos personnels?

Annexes : Les enjeux de la demande d'intervention technique

1. En amont
2. Tout au long du processus
3. Étape 1 du processus :
La réception de la réclamation
4. Étape 2 du processus :
Le traitement de la demande d'intervention technique et le suivi de la prestation
5. Étape 3 du processus :
La clôture de la réclamation
6. Étape 4 du processus :
Le suivi de la satisfaction des locataires

1. En amont du processus

☒ Objectifs

- ◆ réinterroger les besoins et les attentes réelles des locataires
- ◆ pour objectiver les priorités d'amélioration du bailleur (organisation, procédure, fournisseurs...).

☒ Pratiques

- ◆ **Enquêtes spécifiques** à mettre en place, notamment si les changements organisationnels et de procédures sont lourds ou coûteux,

☒ Points de vigilance :

- ◆ Des éléments à **approfondir** par une analyse des critères très influents sur la satisfaction du locataire.

2. Tout au long du processus

☒ Objectif : assurer la continuité et maîtriser le bon niveau d'information ;

- ◆ **Au sein de l'entreprise.** Exemples:
 - ✓ En amont : celui qui a pris la réclamation doit toujours être en capacité de savoir où elle en est.
 - ✓ En aval celui qui prend la réclamation doit être en mesure de savoir ce qui va se passer après.
- ◆ **Auprès des locataires** : montrer ce que l'on fait, expliquer, légitimer ce qu'on ne fait pas auprès des locataires, des autres intervenants et éventuellement des collaborateurs.

☒ Pratiques

- ◆ **Des outils performants** (GRC) et adaptables aux besoins et possibilités de l'organisation qui permettent à la fois de faciliter la continuité de l'information en interne et l'automatisation de la communication avec les locataires (courriers, coordonnées....).
- ◆ **Des méthodes traditionnelles organisées et efficaces** qui nécessitent un investissement moindre (coût et compétences) : fax, téléphone,...

☒ Points de vigilance :

- ◆ **Un déficit d'information encore marqué** vis-à-vis du client : Niveau d'information? Type d'information? Opportunité de l'information? Support? Quantité?

3. Étape 1 du processus : la réception de la réclamation

☒ Objectifs :

- ◆ **Organiser la prise de réclamation**, notamment multi lieux (terrain, agence, siège voire centre d'appels) et coordonner ces acteurs,
- ◆ **Diagnostiquer et objectiver la réclamation pour la qualifier :**
 - ✓ Comprendre ce que traduit l'expression de la demande et la reformuler.
 - ✓ Savoir constater et vérifier la plainte par des diagnostics à distance et/ou sur place.
 - ✓ Savoir quelle information donner au locataire
 - ✓ Savoir gérer le refus au locataire

☒ Pratiques

- ◆ Une qualification des bailleurs sur la **compréhension de la réclamation** (formation, guide de questionnement,...) qui se traduit dans les enquêtes par de meilleurs résultats en terme de disponibilité et d'écoute.

☒ Points de vigilance :

- ◆ Comment maintenir **une mobilisation des Ressources Humaines** : risque d'usure et de lassitude de retrait face à la pression du locataire?
- ◆ **Un déficit de diagnostic** dans le cadre des interventions sous contrats forfaitaires, multi services. (contact direct de l'entreprise par le locataire, contact systématique par le bailleur...) qui peut nuire aux étapes suivantes du processus ?

4. Étape 2 du processus : le traitement de la demande d'intervention technique et le suivi de la prestation

☒ Objectifs :

- ◆ **S'organiser avec les prestataires**, internes et ou externes et faire face à la disponibilité et aux compétences variables des entreprises,
- ◆ **Gérer les priorités** (dont les dimensions peuvent être multiples, sociales, politiques, techniques...) et les urgences,
- ◆ **Assurer les petits travaux** de maintenance courante (compétences et coût) sur l'ensemble du patrimoine y compris les patrimoines éloignés,
- ◆ **Adapter et mettre en place un contrôle de la prestation** (choix des modalités et acteurs en charge).

☒ Pratiques : Une recherche de variété des solutions

- ◆ Les différents contrats
- ◆ Le partenariat
- ◆ La recherche de complémentarité entre le prestataire interne (La régie/ atelier) et le prestataire externe.

☒ Points de vigilance :

- ◆ Notamment sur la **réactivité** de la prestation, son contrôle (qualité et conformité).
- ◆ Quelle **part donnée aux entreprises** prestataires dans la gestion des réclamations et le niveau d'exigence vis à vis d'elles?
- ◆ Quelle **cohérence des marchés** passés avec les entreprises (coût – qualité- délai)?

5. Étape 3 du processus : La clôture de la réclamation

☒ **Objectif : définir l'acte de clôture la réclamation** (quittus, réception de la facture, constat de travaux faits, acceptation de la facture...?) qui va permettre de :

- ◆ **Suivre les engagements du bailleur** notamment en terme de délai.
- ◆ **Adapter les méthodes** et les moyens au regard des résultats par type de réclamation, acteur, lieu.
- ◆ **Vérifier en temps réel** que le locataire considère bien que le problème est réglé.

☒ **Pratique**

- ◆ Une **implication plus poussée de l'encadrement** (réunion de coordination hebdomadaire).

☒ **Points de vigilance :**

- ◆ Une **analyse encore réduite** des réclamations notamment sur la mesure de l'efficacité en terme de délai (réclamation passée « en cours » alors qu'elle est réglée).

6. Étape 4 du processus : Le suivi de la satisfaction des locataires

☒ Objectif : mesurer la satisfaction des locataires pour :

- ◆ Préciser les axes de progression du bailleur,
- ◆ Impliquer (ou responsabiliser) le locataire dans la réception de la prestation.

☒ Pratiques

- ◆ Des méthodes développées ponctuellement : Signature à l'intervention (taux de retour de 10 à 20%, plus important avec une enveloppe T), enquête ponctuelle auprès de cibles de locataires (type de prestation, localisation, nouveaux entrants...).
- ◆ Des méthodes cycliques mais globales : enquête satisfaction.

☒ Points de vigilance :

- ◆ Une analyse généralement encore succincte qui ne permet pas d'établir des plans d'actions précis (sur quoi porte la satisfaction et l'insatisfaction).