

# Impacts du numérique sur l'organisation des organismes de logement social

17 octobre 2023

# Notre cadre d'observation

Notre analyse s'appuie sur les échanges et observations réalisées entre 2020 et 2023 auprès d'un échantillon de 10 bailleurs dans le cadre de l'étude portée par l'USH,

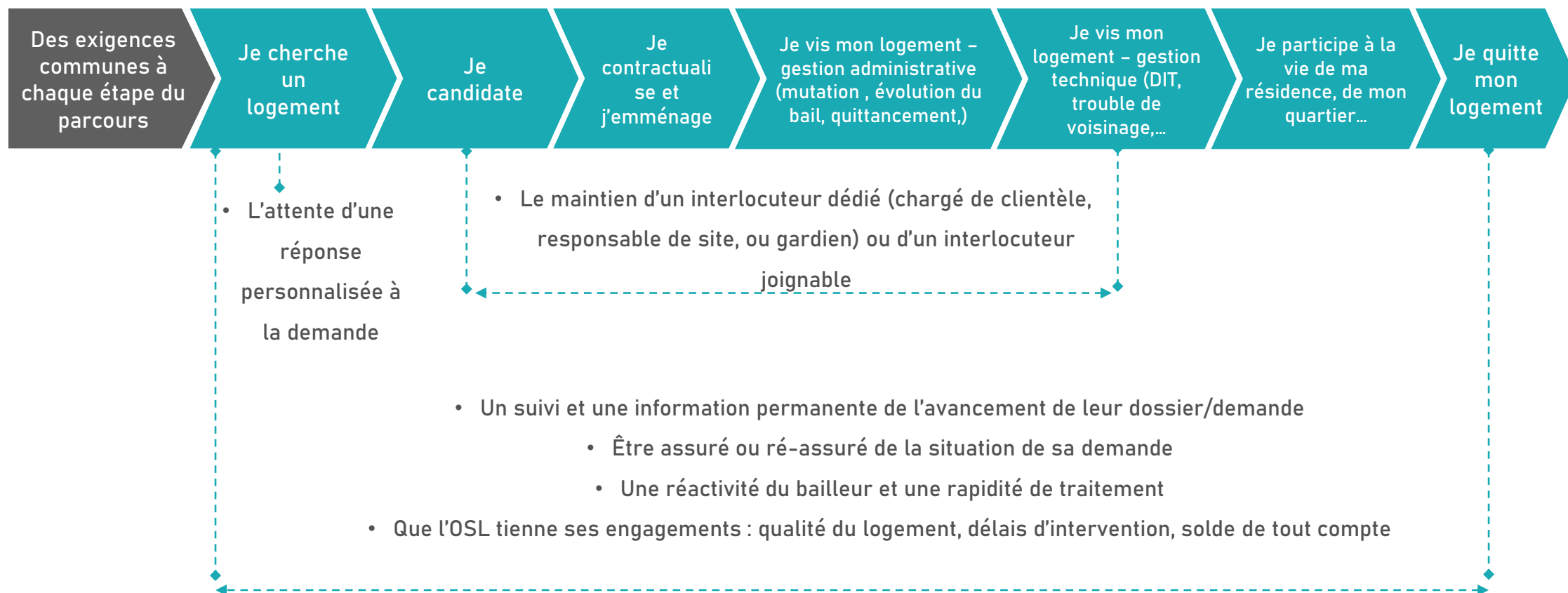
...nourris également par nos missions portant sur la réorganisation des dispositifs de proximité et de gestion de la relation client.



# Evolution des attentes clients

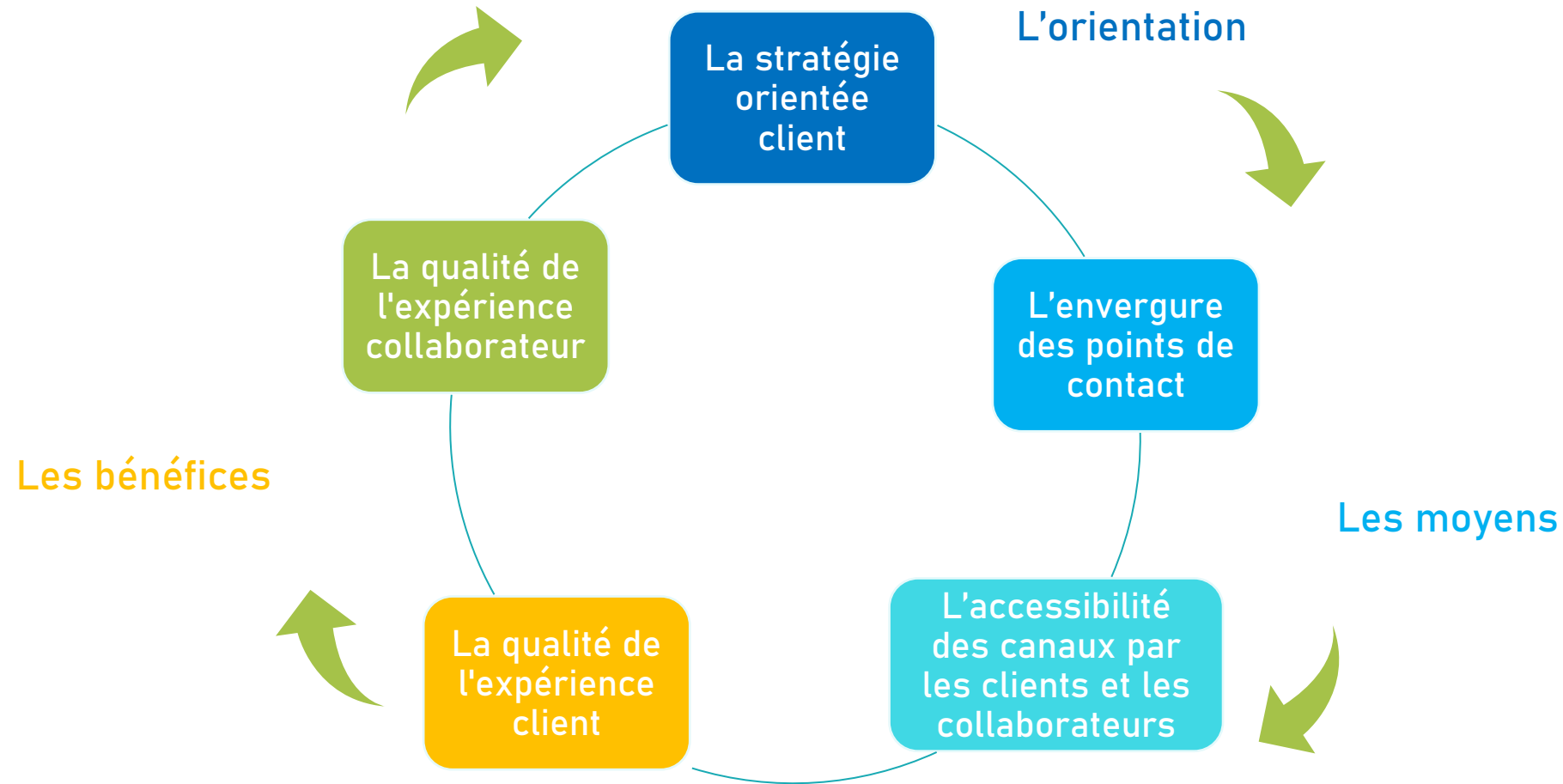
## Un principe partagé : Accompagner le client à chaque étape de son parcours

Tout au long du parcours client, les attentes et les besoins exprimés quant à la qualité de la relation sont assez homogènes, quels que soient les bailleurs et ce, dès la signature du bail.

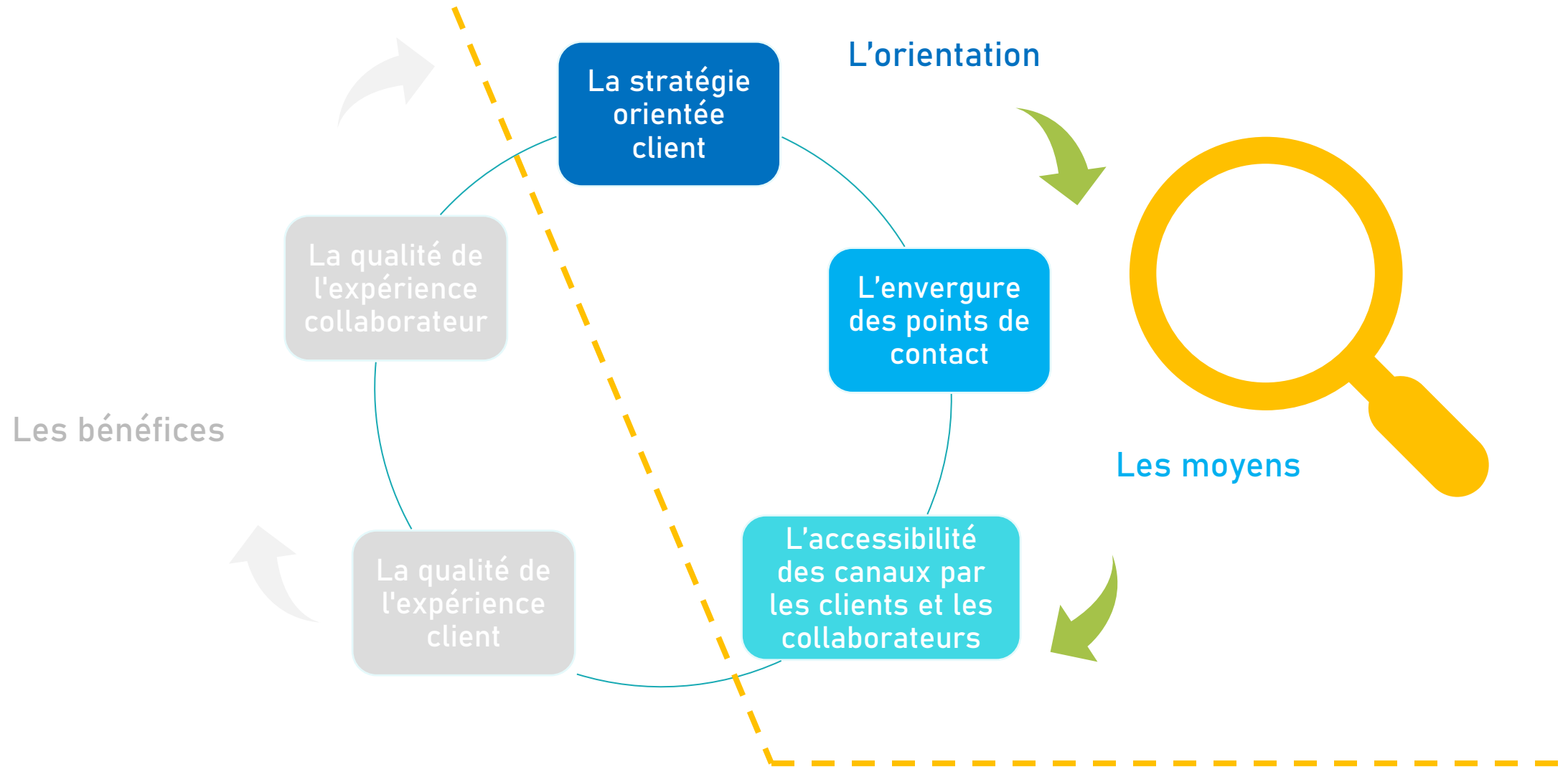


Quelle orientation choisir ? Comment organiser les canaux ? Et comment accompagner les clients et les collaborateurs ?

# Les 5 temps de la transformation



# Les 5 temps de la transformation



# Structuration de la démarche

# Structuration de la démarche

## La stratégie orientée client

### L'organisme s'engage en matière de satisfaction client

L'organisme a formulé des ambitions en matière de satisfaction client

Des engagements clients sont formulés

Le client signe des engagements auprès du bailleur, au-delà du bail

### Pilotage de la satisfaction client

Ces ambitions sont portées par une démarche qualité, interne ou en inter bailleur/SAC

Ces ambitions se traduisent par des objectifs observables et mesurables en matière d'expérience client

La gouvernance est impliquée dans l'animation de cette démarche

Un dispositif de collecte de l'expérience client est mis en place tout au long du parcours client

Un dispositif d'animation de la satisfaction client irrigue toutes les directions

### L'orientation donnée au numérique

Parmi ces ambitions en matière de relation client, l'organisme a fait ses choix en matière de numérique

L'organisme a structuré sa feuille de route numérique

L'organisme déploie sa feuille de route et accompagne les parties prenantes

# Structuration de la démarche

## Des exemples de stratégie orientée client

### Différentes approches



Hauts-de-Seine Habitat

Un projet d'entreprise majeur Proxima dont le cœur est centré sur la satisfaction client, l'expérience locataire et l'accessibilité

Une charte de bon voisinage est en cours



Marcou Habitat

Déploiement en cours d'une stratégie client autour de « L'orienté solution », qui a pour objectif de rendre le locataire acteur de sa demande et de le remettre au centre de l'intention des collaborateurs : « aller vers »; « être dans une démarche positive »



Archipel Habitat  
Réunion des locataires pour signature collective des baux collectifs : un engagement collectif est pris avec le bailleur.



Domofrance

Une stratégie client clairement formulée au travers de 6 ambitions portées par le COMEX

Une des ambitions porte sur le digital : . Ces ambitions sont communiquées en externe.



**Quali'Hlm ®**  
Mention Accompagnement du  
parcours résidentiel

**Membres de la SAC Habitat Réuni,**  
partenaire de **DELPHIS** pour favoriser  
les collaborations sur  
la Qualité, relation client et services

**Quali'Hlm ®**

- Iso 9001
- B Corp



# Structuration de la démarche



## L'organisme s'engage en matière de satisfaction client

L'organisme a formulé des ambitions en matière de satisfaction client

Des engagements clients sont formulés

Le client signe des engagements auprès du bailleur, au-delà du bail

## L'organisme pilote sa satisfaction client

Ces ambitions sont portées au sein d'une démarche qualité, interne ou en inter bailleur/SAC

Ces ambitions se traduisent par des objectifs observables et mesurables en matière d'expérience client

La gouvernance est impliquée dans l'animation de cette démarche

Un dispositif de collecte de l'expérience client est mis en place tout au long du parcours client

Un dispositif d'animation de la satisfaction client irrigue toutes les directions

## L'organisme a choisi son orientation numérique

L'organisme a fait ses choix en matière de numérique

L'organisme a structuré sa feuille de route numérique

L'organisme déploie sa feuille de route et accompagne les parties prenantes

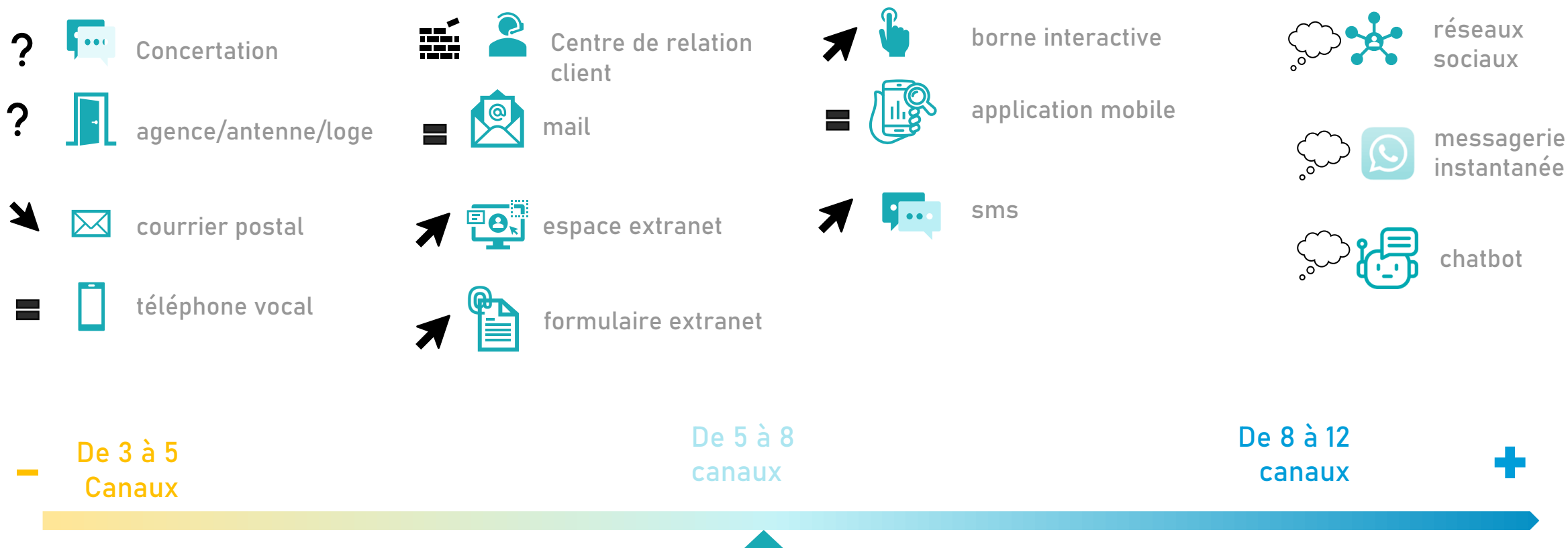
# Structuration de la démarche

- **La formulation des engagements clients** : une pratique peu répandue au sein du secteur en comparaison avec d'autres secteurs d'activité (banque, assurance, transport, distribution ).
- Une orientation plutôt vers une **charte d'engagements réciproques**, de respect des interlocuteurs et de leurs missions
- Un engagement dans la **numérisation du parcours client** pour répondre aux attentes clients :
  - Peu de développement dans les territoires où les bailleurs ont identifié d'autres enjeux comme le maintien du lien social par une présence physique (Méduane Habitat, le Toit Forézien, Marcou Habitat, Archipel Habitat),
  - Des efforts pour revenir à une relation en proximité physique (Opac Saône et Loire) là où le numérique n'a pas séduit
  - Un développement d'outils, soit pour une plus large autonomisation des clients (HDSH), soit pour des collaborateurs « augmentés » (Archipel Habitat)
- **Une démarche** de mesure de l'expérience client encore en phase de maturation, avec une **structuration des démarches en interne** qui invitent et impliquent l'ensemble des collaborateurs dans une démarche orientée client.
- Un **point d'amélioration sur le pilotage et les mesures d'évaluation de l'expérience client**, dont le sens et l'intérêt sont parfois réinterrogés par les collaborateurs, mettant en évidence l'importance de la conduite du changement dans ces démarches.

# Envergure des canaux

# L'envergure des canaux

Les organismes proposent pour la majorité de 3 à 8 media d'interaction client, voire plus.



# L'envergure des canaux



Parmi les canaux présentés, quels sont ceux utilisés par votre organisme dans la gestion de la relation client ?

Quels arbitrages réalisés entre la sphère physique / à distance et full digital ?

# L'envergure des canaux

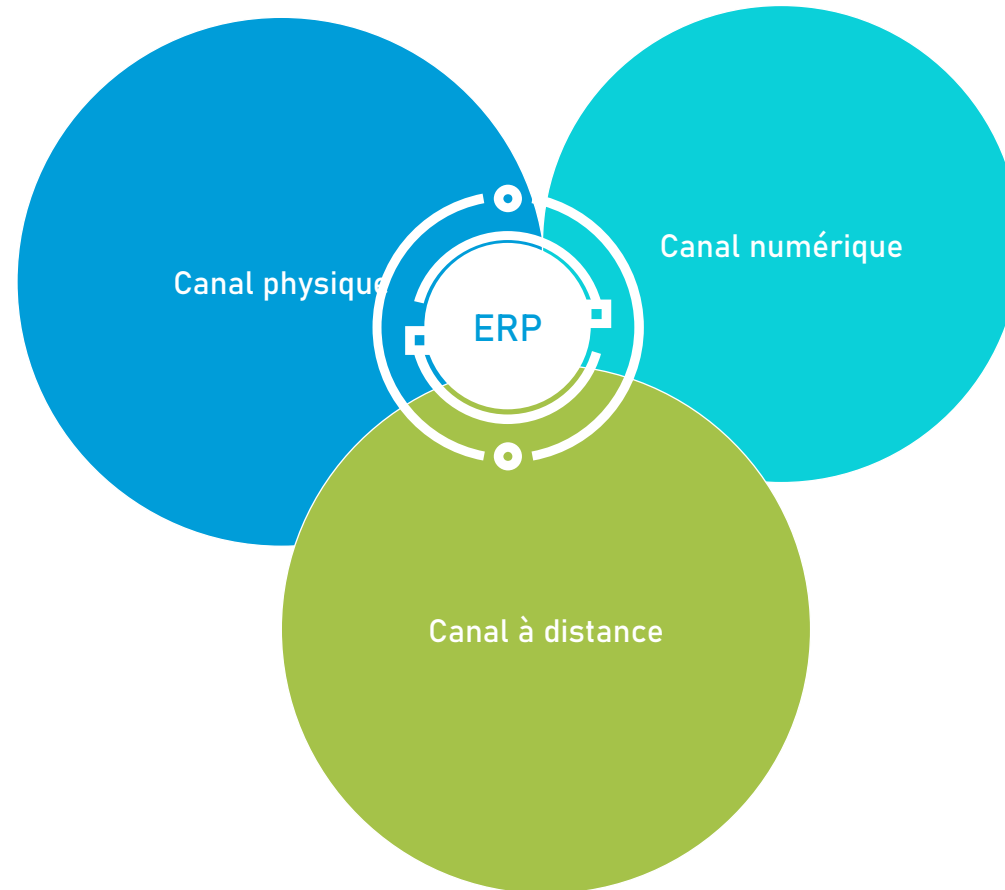
La couverture fonctionnelle des outils utilisés par les bailleurs

| Bailleurs :   | A | B | C | D | E | F | G | H | I |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Sphère administrative                                     | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Sphère gestion locative / quittance                       | X | X | X |   | X | X | X | X |   |
| Sphère demande technique et gestion des sinistres         | X | X |   |   | X | X |   |   |   |
| Sphère Satisfaction client et prévention des réclamations | X |   |   |   | X |   |   |   |   |

| Quelques exemples de fonctionnalités                      |  |
|---|--|
| Sphère administrative                                     | Enregistrement des coordonnées du client, du bail, des interlocuteurs dédiés                                   |
| Sphère gestion locative / quittance                       | Paieement du loyer, envoi attestation assurance, demande modification bail, prise de rendez vous               |
| Sphère demande technique et gestion des sinistres         | Signalement dysfonctionnement, demande technique, suivi de la demande,...                                      |
| Sphère Satisfaction client et prévention des réclamations | Enquête de satisfaction post évènement (EDLE, demande technique,...), information dysfonctionnement généralisé |

# L'envergure des canaux

Le développement d'une approche multicanal repose sur la capacité à faire dialoguer les différents canaux, avec l'ERP comme élément centralisateur.



# L'envergure des canaux

Le canal physique privilégié pour :

- les temps forts de la relation client
- accompagner les fragilités,
- créer du lien au-delà de la relation contractuelle

- Entretien découverte sur la demande de logement et complétude de la demande de logement
- Visite de logement avant l'attribution
- Signature du bail à l'agence
- EDL réalisé par le gardien

- Accueil et information auprès de l'agence et du siège
- Prise en charge des demandes et accueil des locataires en agence et au siège
- Prise en charge des demandes sur la vie du bail, problèmes techniques, problèmes de voisinage....
- Des équipes de proximité mobilisées pour répondre aux insatisfactions des locataires : diagnostic et visite sur site

- Des « Rendez-vous mobilité » en agence pour les demandes de mutation

- Animation de quartier : éco-kermesses, Bus Santé Femmes

Canal physique

Canal numérique

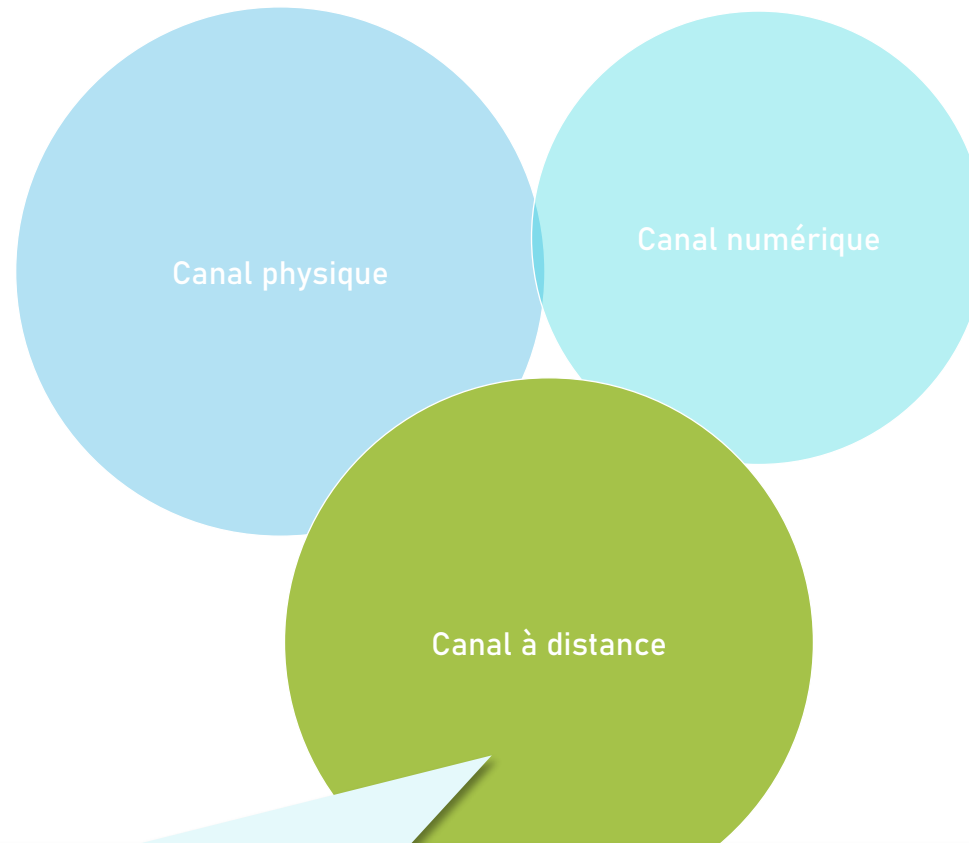
Canal à distance



Un maintien des dispositifs de proximité et d'accueil pour affirmer une présence de terrain, engager la relation avec le client et l'accompagner dans son parcours résidentiel



# L'envergure des canaux



- Un canal garant de la joignabilité de l'organisme et de la prise en charge de la demande
- Un canal « augmenté » grâce au digital

- Réponse à une information
- Centralisation de toutes les demandes des locataires et retranscription en CRM.
- Gestion des Rdv
- Le suivi du traitement de la demande (en cible dans Extranet)
- Recouvrement et signalement des fragilités
- Emettre un avis sur la qualité d'une prestation

# L'envergure des canaux

## Exemples d'interactions et de services par canal

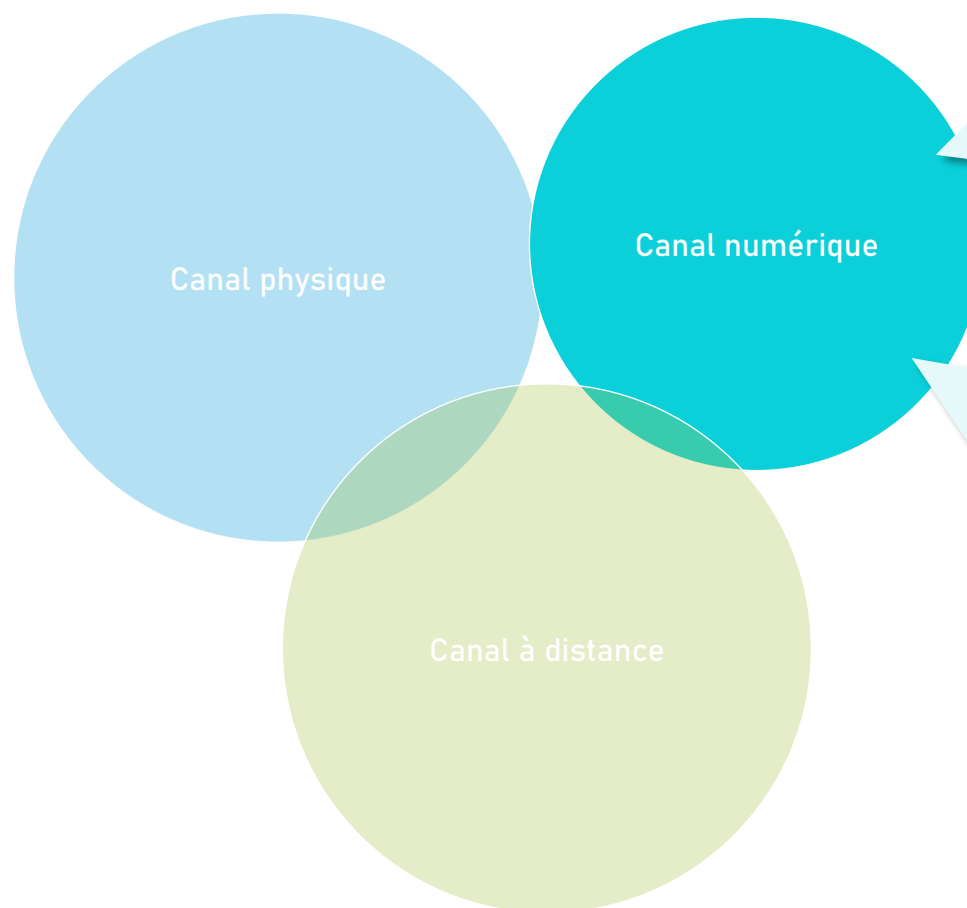
### Deux stratégies de développement de la sphère numérique :

- développer / adapter les services en version numérique à l'attention des locataires (selfcare)
- développer des services numériques pour permettre aux collaborateurs d'apporter une plus grande valeur ajoutée en proximité (collaborateur « augmenté »)

Le téléphone et l'accueil physique restent les 2 modes de contacts privilégiés par la majorité des locataires, même si l'utilisation et la maîtrise des canaux digitaux progressent fortement chez les locataires : jusqu'à 67% chez les bailleurs où cette pratique est la plus installée.

### Le canal « Any Time, Any Where, Any Device »,

- Pour faciliter l'accès à l'information et aux droits
- Pour faire faire par le locataire, « self-care »
- Un canal non exclusif



- A disposition des locataires
- Visite virtuelle avant attribution
- Signature du bail
- Espace locataire : paiement loyer/charges, suivi des demandes, synthèse de l'état des lieux
- Formulation d'une demande
- Enquêtes de satisfaction envoyées à J+20 après intervention par mail – taux de retour de 35% – des enquêtes qui permettent notamment de « remercier » un collaborateur en particulier (soucis de valoriser le collaborateur)
- L'adhésion à un portail d'information sur les aides (ex « toutes mes aides »)
- Tablettes collaborateur:
- EDL
- Bons de commandes
- Evaluer les prestataires
- Un module « Suivi d'affaire » ou une GRC-mobile qui permettent d'accéder au suivi des demandes et dont l'usage est à renforcer parmi les collaborateurs pour une meilleure traçabilité des demandes et un partage de l'information entre tous les collaborateurs quel que soit leur mission.
- Suivi des interventions des prestataires sur leurs logiciels de GMAO : photo obligatoire avant/après intervention
- Base de connaissance interne « eureka » pour tout savoir / tout comprendre en 30' chrono et être en capacité de répondre aux questions de nos locataires

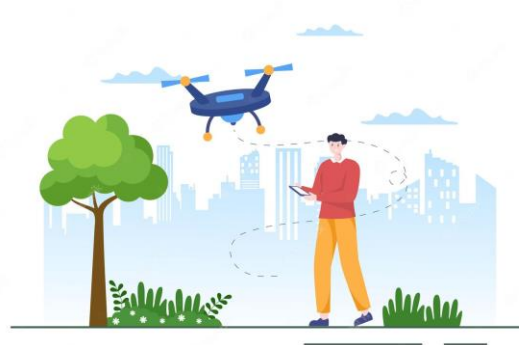
# Les outils digitaux innovants pour anticiper les demandes clients

## Des exemples de pratiques



### Toulouse Métropole Habitat

Communication proactive avant les travaux sur le sms, des panneaux en pied d'immeuble, écran dans certains immeubles



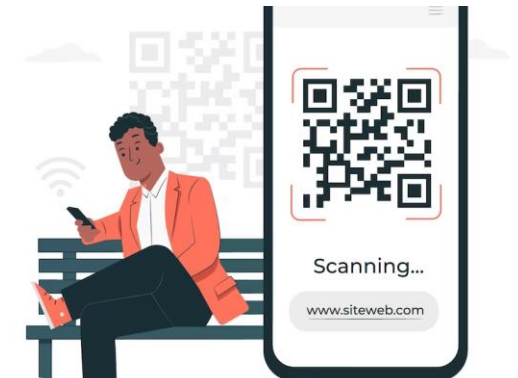
### Domofrance

Mise en place d'outils type IOT pour assurer une surveillance accrue des équipements et anticiper les demandes



### OPAC Saône et Loire

- Mise en place de flux Démat qui prévient le prestataire pour intervention, avec un lien avec l'outil de GRC et la plateforme INTENT
- En projet → automatisation de l'intégration des attestations assurance clients dans l'ERP avec une information client pour l'informer de la mise à jour de son dossier (You doc Analyse)



### Hauts-de-Seine Habitat

*En projet → mise à disposition de QR code pour signaler des dégradations dans les parties communes*

Dispositifs spécifiques de gestion de crise ou d'anticipation des mécontentements

# L'accessibilité des canaux par les clients

## Des exemples de pratiques

### Accompagnement des locataires à l'usage des outils digitaux

OPAC Saône et Loire : « Declic'OPAC »: 2H en agence assuré par un médiateur informatique - un collaborateur oriente les clients ou assure l'assistance sur l'extranet.

Méduane Habitat : Un local est dédié à l'accompagnement des locataires et des demandeurs sur la prise en main des démarches administratives numériques (en partenariat avec une association)

Archipel Habitat : Expérimentation d'un tiers-lieu sur 1 quartier pour accompagner les locataires à l'utilisation du réseau social locataires « M comme Maurepas »

Domofrance : Des associations partenaires accompagnent les locataires distants du numérique.

### Dispositifs spécifiques pour s'adresser à certains publics

- Hauts-de-Seine Habitat : des dispositifs d'accompagnement spécifiques, notamment pour gérer les appels des clients mal entendants
- Marcou Habitat : réflexion en cours de dédier un interlocuteur pour certains publics comme les personnes âgées pour un meilleur accompagnement



# L'accessibilité des canaux par les collaborateurs

## Des exemples de pratiques

### Maîtrise des points de contact



#### Le Toit Forézien

Un panel classique de canaux (agence, téléphone, mail, site internet, courrier) avec des processus fluides et une remontée d'information en interne performante via le logiciel métier. Résultat : homogénéité de la réponse apportée au locataire.



#### Toulouse Métropole Habitat

Un plan de conduite du changement vise à améliorer la maîtrise des dispositifs par les collaborateurs pour disposer d'une même information sur la situation des clients.

# L'accessibilité des canaux par les collaborateurs

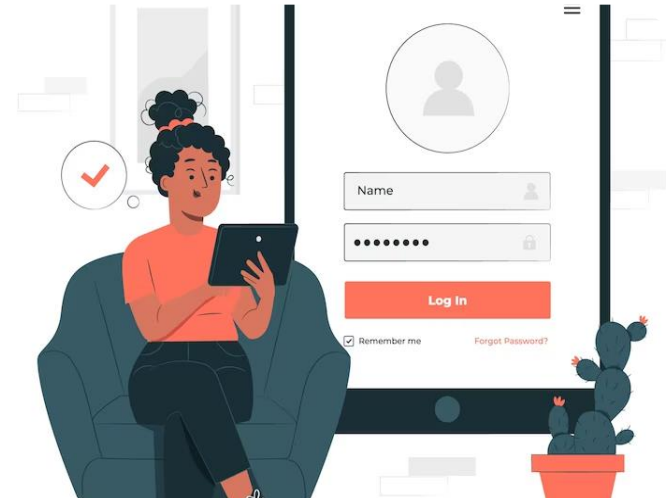
## Des exemples de pratiques

### Dispositifs spécifiques d'accompagnement des collaborateurs



#### OPAC Saône et Loire

Organisation de webinaires réguliers pour expliquer notamment les espaces personnels et leur contenu, l'appli mobile + des visites des équipes au CRC avec des doubles écoutes d'appels pour renforcer les synergies entre les équipes et les outils



#### Toulouse Métropole Habitat

Actions de formations sur les procédures, canaux, et outils, comme la prise en main des tablettes numériques

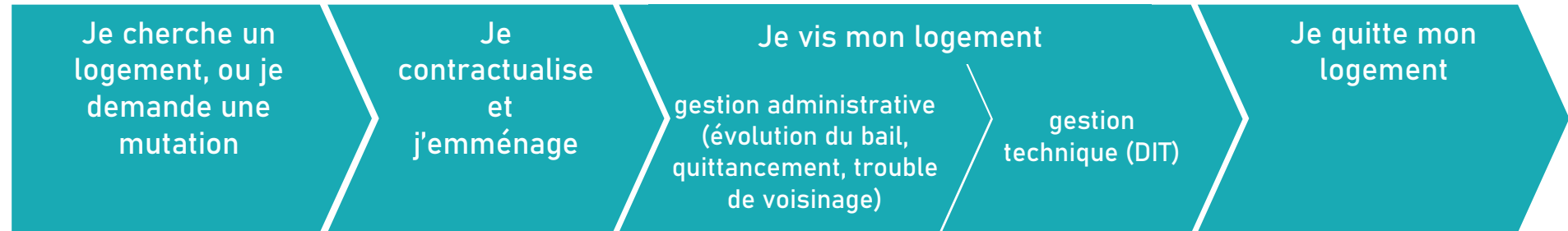
# Les solutions digitales

# Vos outils et solutions digitales



Quelles sont les solutions digitales déployées tout au long du parcours client ?

<https://app.klaxoon.com/join/KSZAMTB>







En conclusion...

## En synthèse

- Aucun organisme n'impose ou n'envisage d'imposer aux locataires le digital pour certains types de demande : **le digital se présente comme une alternative aux autres canaux**. Certains bailleurs portent une attention à proposer un accompagnement adapté aux besoins et fragilités des publics accueillis suivant les canaux mis à leur disposition.
- Des stratégies digitales **plutôt orientées clients pour certains organismes** pour accompagner une plus grande autonomie sur la sphère digitale ou enrichir l'offre de services (« self care ») ou répondre à une attente d'une plus grande réactivité/disponibilité de certains services.
- D'autres stratégies digitales **plutôt orientées collaborateurs** qui visent à donner une large autonomie et accès à la donnée en proximité pour permettre aux collaborateurs d'apporter une plus-value dans la gestion de la relation client (« Collaborateur augmenté »).  
Ces choix interrogent : l'accès à la donnée client (en proximité client), la question du confort du collaborateur dans la gestion du flux (subir le flux ou pas), la question de l'articulation entre les canaux.
- **Les stratégies gagnantes sont celles qui combinent les deux approches.**

# Et demain ?

Faut-il encore savoir ce qu'attendent les clients ?

**Répartition des différents modes de contact selon les tranches d'âge des clients :**





# Nous contacter

Julia N'Da

Senior Manager

[julia.nda@habitat-territoires.com](mailto:julia.nda@habitat-territoires.com)

Roxane Hubert

Senior Consultante

[roxane.hubert@habitat-territoires.com](mailto:roxane.hubert@habitat-territoires.com)

**HITC**

habitat & territoires conseil