

COMMENT MANAGER LA RÉCLAMATION CLIENT EN HLM ?



LE COMITÉ PROSPECTIF

Depuis janvier 2024, les émissions de Paroles Libres sont préparées par Dominique Belargent, ancien responsable des partenariats institutionnels et de la recherche à l'Union sociale pour l'habitat, et le comité prospectif de Paroles Libres de l'Apols composé de :

- Loïc Bonneval, maître de conférences en sociologie à l'Université Lumière Lyon 2, chercheur au Centre Max Weber
- Claire Carriou, professeure à l'École d'urbanisme de Paris, chercheuse au Lab'Urba
- Jean-Pierre Comte, président de Polylogis SAS
- Pascal Friquet, président du directoire du Logis familial varois et du Logis familial, Groupe 1001 vies habitat
- Matthieu Gimat, maître de conférences en aménagement et urbanisme, chercheur au laboratoire Géographie-Cités
- Dominique Hoorens, économiste, ancien directeur des études de l'USH
- Marie-Christine Jaillet, directrice de recherche au CNRS
- Franck Martin, directeur général de l'Apols et de l'École de la rénovation urbaine
- Aïcha Mouhaddab, directrice générale de l'AURA Hlm
- Audrey Pelan, responsable communication, directrice du projet Paroles Libres
- Patrick Sciberras, directeur général de la coopérative Hlm Keredes
- Patrice Tillet, directeur général du Groupe Arcade-VYV
- Marie-Laure Vuittenez, directrice générale d'Habitat & Métropole, présidente de la commission Quartiers, sécurité, emploi de l'USH



3 AVRIL 2026

PARTIE 1 : L'ENTRETIEN

Pour sa nouvelle édition des « Paroles Libres », l'Afpols, conformément à son souhait d'aller à la rencontre des questions et préoccupations des bailleurs, avait choisi « la réclamation client en Hlm ». Comment l'anticiper et comment y répondre ? Qui est concerné au sein de l'organisme ? Autant d'interrogations alors que de récentes enquêtes indiquent un recul de la satisfaction des locataires dans les réponses qu'ils reçoivent, tandis que de leur côté les organismes ont le sentiment d'avoir progressé sur ces questions.

Pour analyser et comprendre cet effet de ciseau entre les efforts consentis et la perception des destinataires, deux invités dans le studio de l'association, Arnaud Allesant, Directeur Associé du cabinet Eurogroup consulting, spécialiste de la relation client et de la vision stratégique des organisations sa discutante, Emmanuelle Copin, Directrice Générale Adjointe à Paris Habitat, en charge de la proximité et de la qualité de service, venue confronter ses propres observations aux travaux du chercheur.

La première question posée à Arnaud Allesant porte sur la définition de la satisfaction client.

Intervenant auprès d'entreprises privées, observe-t-il, par exemple, des différences avec le secteur public ?

Non, répond-il. Il existe un consensus scientifique sur la définition de la satisfaction client. Elle est le rapport entre la perception d'un service, quel qu'il soit, par un individu ou un groupe d'individus et les attentes préalables. S'intéresser à l'évolution de la satisfaction client, précise-t-il, c'est bien sûr veiller à la qualité de service produite mais c'est aussi prendre en considération le niveau d'attente du destinataire. Or « celui-ci peut évoluer largement en fonction de facteurs extérieurs, pour la plupart sans lien direct avec la consommation du service ».

Partage-t-il alors le constat d'un effritement général de la satisfaction ?

Il note en effet un jugement plus sévère des clients/usagers ; de manière générale, les relations sont plus tendues avec les prestataires, ce qui entraîne ces baisses, sans pour autant, ajoute-t-il, qu'il y ait un recul de la qualité du service produit. Cela tient davantage, à son avis, à des facteurs d'insatisfaction croissants dans la société, liés au climat économique et social instable et capables de modifier le regard des utilisateurs de services. Ceci d'autant plus que les niveaux d'attente actuels sont à la fois plus personnels et plus évolutifs dans le temps, dans le public comme dans le privé. Il prend l'exemple très concret, de l'inflation qui a un impact important sur les niveaux de réclamations des clients dans nombre d'activités économiques.



Pour prévenir de telles situations, la considération du client peut constituer un précieux atout, estime Arnaud Allesant.

Pense-t-il que le client ou en l'occurrence, le locataire du logement Hlm, est trop souvent perçu comme un gêneur ?

Oui et non, répond-il. Cela peut se produire mais dans l'ensemble, ce n'est plus vrai, le regard des dirigeants a beaucoup évolué à ce sujet. En revanche, nuance-t-il, il leur faut encore progresser vers une attention permanente, un regard plus constant sur les préoccupations de leurs clients en dépit des difficultés, du climat économique évoqué et en dépit des incivilités. C'est à cette condition qu'ils pourront améliorer la qualité globale des services. Il est vrai que le jeu est parfois compliqué, reconnaît Arnaud Allesant, mais c'est le postulat de base à retenir :

le client usager n'est pas « forcément » un gêneur, il a des choses à dire ! Bien sûr, il doit aussi entendre les réponses qui lui sont faites, mais il est essentiel de l'écouter d'abord.

Arnaud Allesant travaille sur ces problématiques de relation client depuis près de 25 ans et il observe depuis une dizaine d'années, des changements notables dans l'approche client. Des progrès concrets ont été faits et des dispositifs efficaces mis en place pour favoriser l'écoute. Mais est-ce à un niveau tel que cela puisse se traduire en axes d'amélioration ?

Il n'en est pas certain. À titre personnel, il pense qu'il est possible d'aller beaucoup plus loin. Un point remarquable des travaux qu'il conduit est l'impact de la satisfaction client sur la progression de l'entreprise.

Il y insiste car c'est sa conviction : « utiliser la satisfaction client est un moyen sûr pour l'organisme d'avancer ».

Le message s'adresse-t-il à l'organisation interne ou en priorité à ce qui se passe au dehors ?

La réponse n'est pas simple : l'insatisfaction client peut être perçue de façon très négative en interne. C'est là-dessus qu'il faut travailler, indique-t-il ; il cite à l'appui un slogan très connu, la présentant comme « un pépin qu'il faut transformer en pépite » ! La collecte des sujets d'insatisfaction et aussi de satisfaction clients, précise Arnaud Allesant, permet de savoir très directement où on en est, ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et d'alimenter des plans d'action précis pour améliorer la qualité de service. Cela se fait déjà dans plusieurs entreprises. Dans les organisations moins matures sur ces questions, il faut essayer de créer une (r)évolution culturelle afin de recueillir le mieux possible ce qu'on appelle la « voix du client ».

« Créer une (r)évolution culturelle afin de recueillir le mieux possible ce qu'on appelle la voix du client »

Arnaud Allesant ne préconise pas une méthode par rapport à une autre. On se pose beaucoup de questions sur les méthodes, dit-il. Historiquement, elles peuvent s'opposer entre quantitatif et qualitatif. Le plus important, pense-t-il, est de considérer le client, de porter sur lui un juste regard. Les enquêtes quantitatives sont nécessaires pour évaluer les situations et connaître l'avis

du plus grand nombre, mais à son avis, une écoute plus qualitative permet un meilleur diagnostic et fournit des clés de lecture plus simples pour la construction de la feuille de route à venir. Comme on le sait, cet entretien s'adresse en priorité au management du logement social, c'est d'abord au dirigeant de réfléchir aux moyens de satisfaire les réclamations client.

Pour autant, celui-ci ne doit-il pas davantage consulter ses collaborateurs, apprendre de ce qu'ils observent et partager l'information, y compris avec ceux qui ne sont pas directement en contact avec le locataire ?

Arnaud Allesant juge ce point important, il est au cœur de son travail sur le lien entre la satisfaction client et la performance durable. Il observe un peu partout une évolution, les managers parlent de plus en plus de « la voix du client » à leurs collaborateurs. C'est à ses yeux une très bonne chose et un point par ailleurs bien documenté par la recherche académique. Il relève une évidence : pour être orienté client, il faut une très forte écoute. Les organisations, depuis plusieurs années, l'ont bien compris, elles se sont mises à écouter leurs clients par différents moyens, quantitatifs et qualitatifs. La problématique aujourd'hui, ajoute-t-il, n'est pas tant dans la collecte ou l'analyse des informations que dans la mise à disposition des équipes pour aller plus loin dans la compréhension et l'utilisation de la voix du client.

« Pour être orienté client, il faut une très forte écoute »

S'il reconnaît que cette démarche prend beaucoup de temps et que bien souvent les organisations en manquent, il ajoute qu'elles ont tout de même intérêt à s'organiser pour cela. On touche ici à la « culture client » dans les organisations, développe-t-il. C'est-à-dire à une autre lecture des priorités : là où on met du temps, on met aussi du mouvement.

Quand sur le terrain telle ou telle équipe se montre peu réceptive, qu'il n'y a aucun rituel managérial autour du partage de la voix du client et que, de ce fait, les dispositifs de collecte se révèlent inefficients, c'est que le regard posé sur la culture client est encore immature, note-t-il. En clair, cela veut dire que le collaborateur ou même le manager dit : « Attendez, moi j'ai d'autres priorités ! Ce qui est important pour moi, c'est que ça fonctionne dans l'immeuble ! ». Le temps de l'écoute du client n'est donc pas une priorité. Trop souvent, reprend Arnaud Allesant, dans le public comme dans le privé on relève cette méconnaissance du rôle de levier de valeur généré par une meilleure compréhension de la voix du client.

Au passage, il souhaite apporter une précision sur l'utilisation des termes client, usager ou locataire, utilisés selon les secteurs dans lesquels il intervient. Pour ce qui le concerne, il ne fait pas de différence, il s'adapte au vocabulaire utilisé. Il considère même que les éventuelles crispations sur les termes choisis disent beaucoup de la culture de l'entreprise. Une organisation où l'on réfléchit trop à la terminologie utilisée perd du temps et ces batailles sémantiques ne sont pas un signe de maturité.



« Les éventuelles crispations sur les termes choisis disent beaucoup de la culture de l'entreprise »

Pour revenir au traitement de la réclamation et de ses effets sur les organisations, se rappelle-t-il de la période, pas si éloignée, où la satisfaction client était toujours privilégiée dans les actions ? On parlait alors du « client roi », il devait passer avant toute autre considération, parfois au détriment du travail des collaborateurs. Arnaud Allesant confirme que cela a existé et subsiste encore, suscitant des débats et des critiques. Au fil de notre pratique, c'est justement devenu notre objectif : « ne pas opposer le client au collaborateur », réconcilier les deux parties. Il estime d'ailleurs impossible d'obtenir une satisfaction durable du col-

laborateur sans une forte culture client en amont. Il prend en exemple : dans les environnements où on traite des milliers de contacts clients par an, l'entreprise ne peut pas être efficace sans une fine lecture de sa relation avec les clients et le collaborateur ne peut pas se retrouver dans une organisation inefficace qui ne parle pas au client. Impossible donc de les opposer, on doit absolument les lier.

« Impossible d'obtenir une satisfaction durable du collaborateur sans une forte culture client en amont »

C'est bien le rôle du consultant, donner du sens, montrer un chemin en tentant de rééquilibrer l'ensemble. Beaucoup de problématiques de culture client ou de qualité de service rendu, naissent au

moment de l'opposition entre le temps transactionnel et le temps relationnel. Certes, il y a des différences, mais opposer fortement des activités commerciales et des activités d'après-vente est une erreur qui trahit une méconnaissance globale de la problématique client. En règle générale, le client en pâtit et les collaborateurs aussi. Quant aux collaborateurs qui ne sont pas au contact direct du client, ceux qui ne le voient jamais, l'enjeu pour eux n'est pas le même.

Il est vrai, comme Arnaud Allesant l'a dit, que l'orientation client des équipes en contact direct s'améliore, qu'elles sont mieux préparées, avec des dispositifs satisfaisants, des gens formidables sur le terrain. Et si, globalement, les managers sont eux aussi orientés clients, pour lui, la bataille aujourd'hui doit être menée avec les personnels plus éloignés



du client. L'enjeu n'est pas le même pour ces équipes techniques ou financières. Il faut parvenir à un dosage différent mais il y voit de belles opportunités de développement culturel.

Prendre le temps de régler la réclamation du client, à tous les échelons et se convaincre qu'ils ne vont pas perdre ce temps. C'est le premier levier pour les dirigeants, celui qui touche à la culture de chacun. Certains peuvent penser que leur performance passe par d'autres canaux, mais, insiste Arnaud Allesant, c'est sûrement un levier de performance globale, que la recherche met d'ailleurs en avant. Plusieurs études montrent, par exemple, que plus de culture client génère moins de conflits au travail, plus d'innovation et plus de fidélisation. Il faut donc que le système organisationnel accepte de passer du temps sur le sujet.

« Plusieurs études montrent que plus de culture client génère moins de conflits au travail, plus d'innovation et plus de fidélisation »

Le deuxième levier, poursuit-il, c'est la manière de faire. Il ne suffit pas de consacrer du temps, il faut savoir ce qu'on en fait ! Un des enjeux aujourd'hui, est de ne pas agir de manière théorique ou doctrinale. La voix du client est essentielle dans cette perspective, surtout la voix qualitative : « ce que Monsieur ou Madame a à dire dans telle situation » ; c'est elle qui favorise en règle générale la prise de conscience et la mise en action.

En poussant la logique, Arnaud Allesant n'est-il pas loin de penser que la réclamation du client peut se révéler positive ?

Il l'assume, globalement, oui, c'est le cas. Bien sûr, traiter des réclamations est compliqué pour ceux qui le font ; certaines sont très normées et complexes mais d'autres présentent des éléments, remontés par les uns et les autres, qui donnent envie de les prendre en considération, afin d'améliorer le service que l'on offre. Dans tous les cas il est important de conserver sur elles un regard positif. On peut lui objecter que certaines organisations ont des problèmes d'effectifs et de moyens pour mettre en œuvre ces pratiques souhaitables.

Il a travaillé avec des entreprises privées et publiques de toutes tailles et sûrement relevé des différences ? Par exemple, certaines disposent d'une personne ou d'une équipe dédiée, d'autres pas.

Il en convient mais l'important, lui semble-t-il, pour chaque organisme c'est d'abord d'optimiser son dispositif. Les contraintes sont multiples, elles sont budgétaires ou d'une autre nature. Beaucoup de variables entrent en ligne de compte. Selon lui, une personne dédiée n'est pas forcément indispensable pour assurer une qualité de service correspondant au niveau d'attente et aux besoins des locataires. Il pense plutôt qu'il vaut mieux faire preuve de créativité. Dépasser les obstacles, trouver les bons outils, qu'il s'agisse du présentiel, du distanciel ou du numérique. Le numérique, justement, un élément très important, qui revient souvent dans les réclamations.

Arnaud Allesant connaît bien cette problématique. Actuellement, dit-il, des pans entiers de la population sont en attente de services numériques. A l'inverse, des clients/usagers ne maîtrisent pas les outils numériques et le font savoir, y compris dans les organismes Hlm. Lui n'a pas de position dogmatique sur le sujet. Il faut pouvoir doser, estime-t-il. Trouver les moyens qui correspondent le mieux à l'utilisateur auquel on est confronté. Raison de plus, ajoute-t-il, pour être très orienté client si l'on veut bien répondre à la question !

Cela passe par de l'accompagnement, de la formation : enseigner comment on utilise les outils mis à disposition est aussi un service. L'organisation a le droit, même le devoir d'accompagner ses clients. Il existe un terme pour cela, il est « très moche », prévient Arnaud Allesant.

On parle d'« éduquer les clients » dans l'utilisation des canaux qui semblent les plus intéressants et qui correspondent le mieux à leurs besoins. Entre les demandeurs de services numériques et les fidèles de la proximité physique, il s'agit d'être toujours présent. Et là aussi, pour réussir l'accompagnement, le temps est nécessaire. En règle générale, il est préférable d'avoir un dispositif déjà mature dans la relation client, conclut-il.

Privé, public, quelles sont les différences dans la relation client ?

Beaucoup de points communs et quelques différences, répond-il. Les points communs se trouvent surtout dans des organisations privées ou publiques qui gèrent des centaines de clients.



Elles ont de bonnes notions des flux, de la compréhension des besoins, de l'organisation interne, elles savent créer une relation à la fois empathique et technique. Ce qui peut faire la différence, ajoute-t-il, c'est le regard culturel posé sur les clients/usagers et les freins que l'on décide de mettre au moment d'imaginer des dispositifs qui correspondent aux besoins.

Une autre question se pose alors pour le logement social : les locataires des Hlm ne sont pas très fortunés. Cela peut-il avoir un impact sur les choix, comparé à d'autres « clients », plus aisés ?

Pas forcément, répond Arnaud Allesant. Beaucoup d'organisations privées traitent de l'ensemble de la population française, avec les mêmes problématiques de moyens. En conclusion, si l'effritement de l'insatisfaction, apparue dans les dernières évaluations doit être prise au sérieux, dans le logement social, rappelle Arnaud Allesant, les taux de satisfaction restent quand même importants. Il ne parlerait pas d'urgence, plutôt de vigilance. Ajoutant : l'inquiétude ou l'alerte dans les organisations sont souvent à l'origine de plans d'amélioration. Donc, oui, conclut-il, les organismes peuvent « profiter » de l'insatisfaction client pour avancer. C'est un très bon carburant !

PARTIE 2 : LE DÉBAT

Emmanuelle Copin, Directrice générale adjointe en charge de la proximité et de la qualité de service à Paris Habitat, vient alors rejoindre Arnaud Allesant avec d'autres questions, d'autres remarques inspirées de son expérience quotidienne

dans le Logement social. Elle se retrouve dans beaucoup des points présentés, à commencer par la chute des résultats dans les enquêtes de satisfaction. Une surprise. Ils étaient en hausse depuis plusieurs années, pas cette fois-ci. « On était au-dessus de 80 % et cette année nous avons perdu 4 points sans raison particulière, sans explication opérationnelle sur le terrain ! »

Vous avez expliqué que ce n'était pas propre au logement social, dit-elle à Arnaud Allesant. Elle avait pensé que les locataires des Hlm pouvaient se sentir « captifs » de leur logement, sans choix de parcours résidentiel compte tenu de la tension sur le logement social, et, de ce fait, exprimer une insatisfaction, une augmentation de leurs exigences. Ce ne serait donc apparemment pas le cas ?



Non, répond Arnaud Allesant, ces trois dernières années ont connu un contexte difficile, qui explique en partie la baisse. Il ne croit pas à la perception de clients captifs qui les conduirait à la dégradation de leur jugement. Il insiste en revanche sur les opportunités de réponse face à une telle situation.

« Je ne crois pas à la perception de clients captifs qui les conduirait à la dégradation de leur jugement. »

Ce que nous avons commencé à faire, reprend Emmanuelle Copin, en engageant une réflexion sur cette dernière enquête. Est-elle suffisamment révélatrice pour apprécier une prestation offerte à nos locataires ? Elle appuie sur le terme et en profite pour revenir au débat sémantique client/usager/locataire, pointé plus haut et qualifié « d’immature » par Arnaud Allesant. Elle rejette ce jugement. Les Hlm ne parlent pas de clients mais bien de locataires, ils sont dans le cadre d’un bail, corrige-t-elle. Surtout : « ils ne se sentent pas dans une relation de client fournisseur avec les habitants et, ajoute-t-elle, pour eux, cela a quand même un sens profond ! »

Puis elle reprend sa réflexion sur le bien-fondé d’une enquête annuelle, pour évaluer la satisfaction des habitants, même sur un panel large. Est-ce suffisant pour mesurer la continuité dans le temps et les variations qui demandent une adaptation, notamment en terme managérial ? Nous sommes à la recherche, dit-elle, d’un autre dispositif ou d’un dispositif secondaire pour mieux estimer ce

que ressentent vraiment les locataires.

Arnaud Allesant comprend ce point de vue. Il faut en effet réfléchir à la construction du dispositif d’enquête. Faut-il choisir des enquêtes à chaud, suite à une expérience donnée ou un baromètre global annuel ? Les regards seront forcément différents entre une enquête tactique, à un moment précis et un baromètre plus large. A son avis, l’évaluation régulière offre quand même un regard quantitatif utile sur la qualité de service. Elle est intéressante pour signaler les alertes. Mais il rejoint complètement Emmanuelle Copin sur le fait que les locataires (ou clients) en ont sûrement assez de ces enquêtes.

Beaucoup d’instituts de sondage se posent d’ailleurs la question de leur modalité et envisagent de réduire leur fréquence, indique-t-il. Il l’a dit, il croit beaucoup à la captation de la dimension qualitative dans la relation ; ces enquêtes offrent la possibilité de faire remonter le maximum de verbatim ou d’impressions sur le service reçu. C’est la dimension thermomètre qui permet d’agir en conséquence.

« Les locataires en ont sûrement assez de ces enquêtes. »

Aujourd’hui, poursuit-il, et il a le sentiment que c’est l’objectif fixé par l’USH. Beaucoup d’organisations souhaitent développer des relations plus fortes avec leurs locataires pour co-construire avec eux des services. Il trouve cela très intéressant parce que, forcément, l’échange à ce niveau sera beaucoup plus riche.

Ce n'est pas simple à réussir, cela demande des moyens et du temps, mais aller dans cette dimension de construction d'une communauté client pour prendre le pouls, réfléchir à des solutions et les partager est évidemment une bonne direction.

C'est celle que nous allons essayer de prendre, réagit Emmanuelle Copin, ajoutant que, de toute façon, les représentants des locataires acceptaient mal les bons résultats de l'enquête de satisfaction : ils ne reflètent pas, selon eux, la réalité de ce qu'ils vivaient sur le terrain. Pour cette raison et aussi parce qu'avec le logement on touche à l'intime, les organismes se doivent d'être plus performants. Nous avons pris plusieurs dispositions pour la sécurité des bâtiments, détaille-t-elle. Elles sont primordiales, mais nous en savons beaucoup moins sur la manière dont nos locataires vivent au quotidien dans leur logement, apprécient ou pas leur environnement, les services offerts, etc.

« Parce qu'avec le logement on touche à l'intime, les organismes se doivent d'être plus performants »

Nous voulons construire un modèle plus participatif, quasiment co-construire la prestation, dans la mesure du possible, avec nos locataires. C'est un grand défi, reconnaît-elle, on ne sait pas encore comment on va faire mais l'idée est là ! « Connaissez-vous des exemples de ce type d'approche ? » demande-t-elle à Arnaud Allesant. Quels en sont les risques et les limites ?

Il existe plusieurs types d'approche, répond-il. Tout dépend du positionnement souhaité, soit dans une démarche très qualitative avec forcément moins de locataires, soit dans une démarche semi-quantitative. De gros opérateurs de service ont depuis des années mis en place toute une mécanique de construction et d'animation de communautés clients qui répondent à des besoins particuliers, à des moments donnés.

On souhaite tester une idée, on déclenche le processus, on constitue une communauté client et on organise un temps de travail avec elle pour documenter le sujet. Il aime bien cette dynamique qu'il trouve intelligente parce qu'elle est flexible : lancer des idées, ouvrir des débats, les clôturer, relancer si nécessaire et ainsi de suite. Le problème est que cette dynamique doit être managée, au sens plein du terme. Au-delà des questions techniques, il faut prévoir des temps de préparation, de documentation sur le terrain, puis de synthèse et d'utilisation. Mais, répète-t-il, cela vaut la peine, c'est une belle approche. C'est bien celle que nous privilégions, renchérit Emmanuelle Copin.

« Nous voulons construire un modèle plus participatif, quasiment co-construire la prestation. »

En plus de la relation avec les locataires, elle s'interroge aussi sur les collaborateurs en interne, qui ne sont pas directement en lien avec le locataire. Elle pense qu'ils se sentent tout de même concernés parce que, dit-elle, on ne vient



pas dans le logement social par hasard, mais comment créer une vraie passerelle alors qu'ils sont éloignés de fait de la relation directe ?

C'est parfois compliqué, reconnaît Arnaud Allesant, qui tient à différencier les approches en fonction des personnels et de leur niveau de contribution à la relation client. Nous avons beaucoup travaillé là-dessus, explique-t-il, avec des équipes techniques convaincues de ne pas être concernées. « Moi je ne fais pas de relation client, c'est la plateforme qui s'en occupe ! » alors que si on regarde de près leur métier, on se rend compte qu'ils contribuent énormément à la perception client. Pour ce type d'équipes, il est vraiment utile d'apporter du sens, de relier d'une façon ou d'une autre leur métier à la relation client, en rédigeant si nécessaire un narratif différent qui

intègre cette dimension dans leur service. Mais il faut le faire en travaillant de proche en proche, en fonction du niveau de contribution qu'a chacun dans la relation client. Il parle d'expérience, il lui est arrivé de se « prendre les pieds dans le tapis » avec des collaborateurs qui en avaient une perception trop éloignée pour adhérer. Dans ces cas-là, ce n'est pas la peine d'en faire trop conclut-il. A son tour Arnaud Allesant a des questions sur les prochains projets au sein de Paris Habitat.

A très court terme, répond-elle, la mise en place, après de nombreuses années de retard, d'un centre de relation locataire qui permettra de travailler en même temps sur tous les canaux de communication, dont l'appel téléphonique, délaissé ces derniers temps, alors même, déplore-t-elle, que l'organisme

perd beaucoup de gens en ligne. Nous avons privilégié la proximité humaine sur le terrain, explique-t-elle, avec des gardiens d'immeubles, des agences, des bureaux délocalisés, etc. C'est une présence précieuse, que nous souhaitons maintenir, car certains locataires ont besoin de temps long, d'écoute et d'accompagnement. Mais pour pouvoir dégager le temps nécessaire à ce public-là, il va falloir réorienter d'autres locataires, concernés par des questions plus techniques, vers un nouveau centre de relation à mettre en place en accord avec nos valeurs et notre manière de travailler précise-t-elle. Elle espère que cela permettra aussi d'embarquer les collaborateurs plus en retrait de la relation locataire. L'agence numérique sera maintenue afin d'offrir à chacun le moyen le plus propice à ses habitudes et à ses préférences.

Un terme intéresse beaucoup Arnaud Allesant dans ces propos, il le relève aussi chez beaucoup d'opérateurs de services, quel que soit le secteur d'activité, c'est la notion de proximité. Avec la multiplicité des canaux de contact à distance, propose-t-il, l'enjeu est peut-être d'en inventer une nouvelle définition. La proximité n'est pas que physique, elle est aussi ce que ressent l'utilisateur. En tenant compte des contraintes, de l'évolution des équipes, de la difficulté aussi de la relation de terrain, il doit être possible de définir une vraie proximité usager qui permette de profiter d'un service au maximum. Comme nous sommes en phase de construction d'un modèle, répond Emmanuelle Copin, nous nous posons toutes ces questions, nous cherchons les moyens de la meilleure écoute possible.



« La proximité n'est pas que physique, elle est aussi ce que ressent l'utilisateur. »

Trop souvent, quand le locataire fait une réclamation, le collaborateur répond à ce qu'il pense comprendre, en général un problème qu'il a évalué lui-même sur une prestation mal faite et perd en route ce que le locataire vient vraiment chercher, sur quoi il peut être rassuré ou pas. Donc, en même temps que l'organisation des différents canaux, nous voulons travailler à mieux écouter et à mieux formuler les réponses. C'est une nécessité. Au-delà des questions techniques de base, aller chercher la cause profonde de la réclamation. C'est à ce niveau, pense-t-elle, que la proximité peut exister.

A condition tout de même de réduire l'agressivité, qui prend une place croissante. Il y a beaucoup d'impatience chez les locataires, remarque Emmanuelle Copin, un besoin de réassurance en permanence, d'immédiateté dans la réponse. Cela crée de la frustration dans la relation. Si on parvient à satisfaire plus rapidement la réclamation, espère-t-elle, on évitera des réclamations supplémentaires et l'avalanche de mails. En ce moment, ses services sont envahis par des « courriers ChatGPT rédigés avec un tel formalisme que personne ne comprend ce que les gens demandent, une catastrophe ! »

La réassurance est un vrai sujet d'organisation globale du système, acquiesce Arnaud Allesant. Elle garantit l'équilibre entre la charge et la capacité de traitement. Les diagnostics de dispositifs de relation-client révèlent que plus de 50 % des réclamations concernent en fait une demande d'état d'avancement sur un dossier ! Il n'est pas interdit de penser que ces appels pourraient être évités, commente-t-il, ou qu'il serait possible d'utiliser, pour eux, d'autres canaux. Cela éviterait l'encombrement et faciliterait la proximité avec des locataires à fort besoin de réassurance. L'incivilité, enfin, ajoute-t-il en écho aux propos d'Emmanuelle Copin, est aussi un sujet sérieux, dans le secteur public comme dans le secteur privé, parce qu'elle est facteur de destruction de la culture client en interne.

« Plus de 50 % des réclamations concernant une demande d'état d'avancement d'un dossier »

Pour un opérateur, être exposé à l'incivilité a un impact très négatif. Il se trouve dans un cercle doublement vicieux : d'un côté la difficulté du traitement de l'incivilité client et de l'autre les traces que cette incivilité laisse sur l'orientation client de son système. Nos collaborateurs sont des professionnels, ils ont une vocation sociale et tentent de gérer au mieux ces situations, renchérit Emmanuelle Copin. Même quand les limites sont atteintes, nous devons essayer de répondre, par de la formation ou de l'accompagnement. En accord avec Arnaud Allesant, elle conclut sur un vœu... ou un pari : mieux répondre aux réclamations fera baisser à terme les agressions. Et remonter les taux de satisfaction.

Directeur de la publication

Franck Martin

Écriture

Dominique Rousset

Suivi de projet

Manon Grangeot, Audrey Pelan

© Afpols 2026



Association pour la formation professionnelle continue
des organismes de logement social

47 rue Popincourt - 75011 Paris. Tél. 01 40 75 52 74

www.afpols.fr