

Piloter la relation locataire par l'impact

Les indicateurs clés du Front-Office dans l'habitat social

Sommaire

EDITO.....	2
POURQUOI PILOTER L'INTERACTION ?.....	3
CE QUE MESURE LE FRONT-OFFICE.....	4
UNE VISION DE PILOTAGE A TROIS DIMENSIONS.....	5
LES CINQ INDICATEURS INDISPENSABLES.....	6
FIRST CONTACT RESOLUTION : LE RÉVÉLATEUR.....	11
LIRE LES KPI ENSEMBLE POUR ÉVITER LES CONTRESENS.....	13
LES TROIS ERREURS DE PILOTAGE.....	14
MATRICE DE MATURITÉ DU PILOTAGE.....	15
LES TROIS LEVIERS DE PROGRESSION.....	16
LA DOCTRINE CLUB INTERACT HABITAT.....	17
AUX CONTRIBUTEURS DU CLUB INTERACT HABITAT.....	18
AUX CONTRIBUTEURS SPÉCIFIQUES SUR LA THÉMATIQUE INDICATEURS.....	18
POURQUOI NOUS ANIMONS LE CLUB INTERACT HABITAT.....	19
LE CIH - C'EST QUI ? C'EST QUOI ?.....	20
AGIR AUJOURD'HUI POUR L'HABITAT DE DEMAIN.....	25

INTRODUCTION

EDITO

La **relation locataire** est devenue un **point de tension, d'exigence et de différenciation** pour les bailleurs sociaux. Les **attentes de réactivité augmentent**, les **irritants se cumulent**, les **canaux se multiplient**, et les **équipes du Front-Office se retrouvent en première ligne** — sans toujours disposer des outils, de l'autonomie ou du cadre de pilotage à hauteur de cette exigence.

A travers un groupe de travail constitué de 4 représentants de bailleurs et de 2 intervenants spécialisés dans la relation clients, le CIH [**Club Interact Habitat**] a engagé une réflexion globale et profonde pour répondre à une question simple et structurante : **Quels sont les indicateurs clés de performance pour piloter un centre relation locataire ?** Non pas des indicateurs supplémentaires, mais les indicateurs vraiment utiles — ceux qui permettent de **comprendre ce que vit le locataire, ce que peuvent les équipes, et ce que l'organisation rend possible**. Mais aussi des indicateurs qui soient partagés et puissent constituer un référentiel, un élément de comparaison et d'évaluation commun.

La ligne rouge

Ce référentiel traite exclusivement de la performance de la relation locataire au niveau du Front-Office. Son objet n'est ni d'évaluer la qualité technique des interventions terrain, ni de mesurer la performance patrimoniale globale.

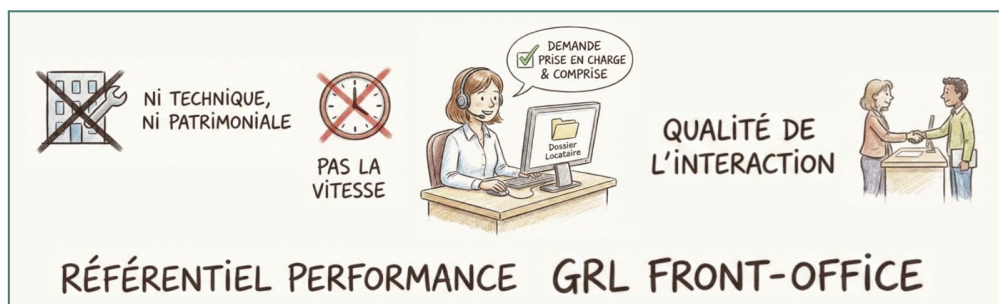
Il se concentre sur une seule question :

La demande du locataire a-t-elle été réellement prise en charge, comprise, et, si possible, résolue au premier contact ?

Un dossier peut être parfaitement géré par le Front-Office alors que l'intervention terrain n'est pas encore réalisée. À l'inverse, une organisation peut afficher un excellent taux de décroché et pourtant générer une insatisfaction durable si la réponse est imprécise ou sans suite.

La performance d'une Gestion de la Relation Locataire ne se mesure pas d'abord à la vitesse.

Elle se mesure à la qualité de l'interaction.



CONTEXTE

POURQUOI PILOTER L'INTERACTION ?

Le point de départ du référentiel n'est pas technique. Il est expérientiel. La cible finale n'est pas l'optimisation d'un centre d'appels en tant que tel, mais la **satisfaction locataire**. Pour y parvenir, **cinq piliers** ont été identifiés : **disponibilité, bienveillance, écoute active, réactivité et capacité de réponse**.

En miroir, trois irritants structurent l'expérience négative du locataire : l'**attente**, la **répétition** et le **non-respect des engagements**. Ces irritants ne relèvent pas uniquement du volume — ils traduisent une incapacité à produire une interaction suffisamment claire pour éviter le recontact.

On pensait avoir un problème de volume. En réalité, on avait un problème de résolution. Une fois qu'on a mesuré le FCR, on a compris que près d'un tiers de nos appels étaient des doublons. Ce n'est pas un flux fort — c'est un flux mal traité.

— Responsable CRC, bailleur social de taille intermédiaire (200 000+ logements)

L'enjeu est aussi **économique** et **humain**. La mauvaise qualité de l'interaction a des effets en chaîne : **allongement de la durée de traitement** quand un locataire doit ré-expliquer sa situation, **hausse de la pression sur les équipes, absentéisme, turnover**. Piloter l'interaction, c'est agir simultanément sur la **qualité de service**, l'**efficacité opérationnelle** et la **soutenabilité managériale**.

Les travaux du Club Interact Habitat rappellent que la cible finale n'est pas l'optimisation d'un centre d'appels en tant que tel, mais bien la satisfaction locataire.

Cette grille de lecture change profondément la manière d'aborder les indicateurs. Elle oblige à quitter une logique de flux pour entrer dans une logique d'expérience.

Le locataire ne juge pas l'organigramme du bailleur ni l'architecture de son système d'information. Il juge la réalité vécue au moment de son contact :

- a-t-il pu joindre quelqu'un ?
- a-t-il dû répéter ce qu'il avait déjà dit ?
- a-t-il obtenu une réponse claire ?
- a-t-il le sentiment qu'un engagement a été pris et sera tenu ?

Le constat partagé au CIH montre que la réalité terrain est souvent masquée par des indicateurs trop superficiels.

L'un des enseignements les plus parlants est le poids des relances : 30 à 40 % des appels sont des relances. Ce chiffre dit beaucoup. Il signifie qu'une part importante des flux entrants ne correspond pas à de nouveaux besoins, mais à des demandes déjà exprimées, qui reviennent faute d'information, de visibilité ou de résolution.

C'est ce que les ateliers ont qualifié de cercle vicieux : plus les locataires rappellent, plus les équipes consacrent du temps à répondre à des relances, moins elles disposent de temps pour traiter correctement les demandes initiales, et plus elles alimentent de nouvelles relances.

Le pilotage de l'interaction devient alors un impératif organisationnel. Il ne s'agit plus de constater que "le flux est fort", mais de comprendre pourquoi il le reste, et dans quelle mesure le Front-Office contribue à l'absorber, à l'aggraver ou à le réduire.

PÉRIMÈTRE

CE QUE MESURE LE FRONT-OFFICE ET CE QU'IL NE MESURE PAS

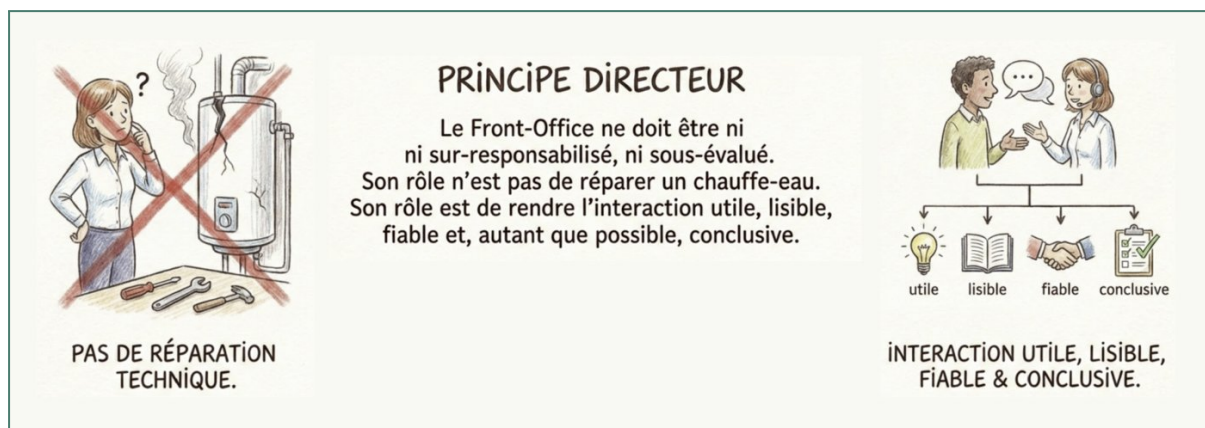
Un référentiel n'a de valeur que s'il repose sur un périmètre clair. Le Front-Office mesure la **performance de la prise en charge** : capacité à rendre le contact accessible, à comprendre la demande, à apporter une réponse conforme, à orienter au bon niveau et, quand c'est possible, à résoudre dès le premier contact.

Il ne mesure pas, à lui seul, la performance de l'intervention technique ou de la chaîne patrimoniale. Si un technicien intervient avec retard ou si un arbitrage nécessite un délai incompressible, ces éléments affectent le locataire — mais ne doivent pas être imputés mécaniquement au CRC.

Principe directeur

Le Front-Office ne doit être ni sur-responsabilisé, ni sous-évalué. Son rôle n'est pas de réparer un chauffe-eau. Son rôle est de rendre l'interaction **utile, lisible, fiable** et, autant que possible, **conclusive**.

Cette frontière est décisive pour la qualité du pilotage. Le risque, dans de nombreuses organisations, est de faire porter au Front-Office la responsabilité de dysfonctionnements situés plus loin dans la chaîne. Certains indicateurs — en particulier le FCR [First Contact Resolution] — dépendent rarement du seul Centre de Relation Locataire : ils sont systémiques, et reflètent la capacité de l'organisation entière à rendre l'information disponible et actionnable au moment où le locataire appelle.



CADRE

UNE VISION DE PILOTAGE A TROIS DIMENSIONS

Un pilotage pertinent de la relation locataire articule trois dimensions complémentaires. La satisfaction locataire est le point de convergence des trois axes.

Point de vigilance

Un indicateur opérationnel flatteur ne doit jamais être détaché de sa soutenabilité humaine. Un taux de décroché élevé obtenu dans un contexte de surcharge constitue un faux succès — il masque un RPS [Risque Psycho-Social] imminent.

La dimension stratégique consiste à mesurer l'impact du pilotage et des actions engagées dans une logique d'amélioration continue. Elle suppose de lire les tendances, d'objectiver les perceptions, de croiser les indicateurs "chauds" et "froids", et de faire remonter au niveau de la direction une vision factuelle de la qualité de service.

La dimension opérationnelle est celle du flux, de la réactivité et de la qualité des réponses. Elle couvre notamment la qualité de service, le traitement, le **FCR [FIRST CONTACT RESOLUTION]**, l'attente et la conformité des réponses. C'est sur ce terrain que le Front-Office agit au quotidien.

Enfin, la dimension ressources humaines rappelle que la performance de la relation locataire dépend aussi de la disponibilité réelle des équipes, de leur taux d'occupation, de leur exposition aux risques psychosociaux et de la capitalisation de leurs savoir-faire et savoir-être.

Cette approche rejoint les réflexions plus larges du CIH sur la symétrie des attentions : on ne peut pas exiger une relation locataire de qualité si l'organisation ne donne pas aux conseillers des conditions de travail, des outils et un cadre de soutien cohérents avec cette exigence.

Cette vision tridimensionnelle a un mérite : elle évite les contresens de pilotage. Un indicateur apparemment "bon" sur le plan opérationnel peut masquer un problème de soutenabilité RH ; un bon niveau d'accessibilité peut reposer sur une tension excessive des équipes ; un faible temps de traitement peut être obtenu au prix d'une dégradation de la qualité de qualification. Le rôle d'un référentiel n'est pas de produire de beaux chiffres, mais de rendre la réalité plus intelligible.

LES TROIS DIMENSIONS DU PILOTAGE

LA SATISFACTION LOCATAIRE COMME POINT DE CONVERGENCE

STRATÉGIQUE

Impact et Amélioration Continue

#tendances
#objectifs
#vision

RESSOURCES HUMAINES

Disponibilité et Engagements des Équipes

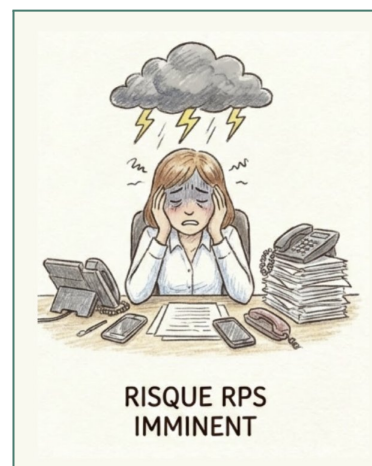
#tauxdoccupation
#RPS
#symetriedesattentions

OPÉRATIONNELLE

Flux et Qualité de Réponse

#QS #DMT #FCR
#CONFORMITE
#CSAT

POINT DE CONVERGENCE
SATISFACTION LOCATAIRE



RÉFÉRENTIEL

LES CINQ INDICATEURS INDISPENSABLES

Le Club Interact Habitat a formalisé un socle de cinq KPI structurants.

Ce socle couvre l'ensemble du cycle de l'interaction

Accessibilité | Traitement | Résolution | Qualité de posture | Perception finale.

⚠ Chaque indicateur est nécessaire ; aucun n'est suffisant pris isolément.

1

Qualité de Service (QS)

L'accessibilité, condition nécessaire, non suffisante

La QS mesure la capacité à répondre : taux de décroché, délai d'attente, taux d'abandon. Elle reflète directement la disponibilité des ressources face à la demande entrante. Un bon taux de décroché est la première promesse de service — mais il ne dit rien de ce qui se passe après le décrochage

Cible sectorielle
>= 85% décroché

Signal d'alerte
< 70% sur 3 semaine

Délai max. toléré
< 3mn attente

⚠ Un excellent décroché peut masquer une saturation silencieuse des équipes. Croiser systématiquement avec le taux d'occupation.

La première promesse d'un Front-Office est d'être **accessible**. Avant de parler de résolution, encore faut-il que le locataire puisse joindre l'organisation dans des conditions acceptables.

Dans les travaux du CIH, la **Qualité de Service** apparaît comme l'**indicateur roi** pour les directions, parce qu'elle reflète directement la disponibilité et la productivité des ressources humaines : un taux d'appels décroché (rapport entre le nombre d'appels répondus et le nombre d'appels présentés).

Cette QS [Qualité de Service] peut être approchée par plusieurs mesures complémentaires : le taux de décroché, le délai moyen d'attente et le taux d'abandon.

Le taux de décroché renseigne sur la **capacité du Front-Office à prendre en charge la demande** entrante dans les conditions prévues par sa charte de service.

Son utilité est évidente : sans accessibilité, il n'y a pas de relation. **Mais sa lecture doit rester prudente**. Un bon taux de décroché n'est pas, en soi, un gage de qualité globale. Il peut **masquer une saturation silencieuse** des équipes si le niveau de tension opérationnelle est trop élevé.

L'un des points importants soulevés dans le groupe de travail du CIH est que le pilotage RH doit intégrer la disponibilité des ressources et le taux d'occupation, précisément pour éviter qu'un objectif d'accessibilité ne se transforme en facteur de risque psychosocial.

L'erreur fréquente consiste à absolutiser le décroché: décrocher vite, partout, tout le temps, sans regarder ce qui se passe ensuite. Or la QS [Qualité de Service] n'a de sens que si elle ouvre la voie à une interaction utile.

Un centre peut décrocher à 95 % et pourtant générer de la frustration s'il fournit des réponses floues, transfère excessivement ou ne traite pas correctement le post-appel.



2

Durée Moyenne de Traitement (DMT)

L'équilibre, ni trop vite... ni trop lent

La DMT mesure le temps total : échange + traitement post-appel. Elle n'est pas un indicateur de productivité brute — c'est un indicateur d'équilibre. Trop longue : accès à l'information difficile, procédures lourdes, situation conflictuelle. Trop courte : qualification insuffisante, relances induites.

Fourchette cible
4-8 minutes (selon flux)

Impact potentiel
30s = gains majeurs

⚠ Réduire la DMT sans surveiller le FCR est une erreur classique : on gagne en vitesse, on perd en résolution

Dans les travaux du CIH, la DMT répond explicitement à un enjeu d'écoute active, à travers le triptyque "Écoute > Reformulation > Questionnement", qui doit permettre une compréhension complète de la demande.

Souvent mal comprise, la Durée Moyenne de Traitement n'est pas seulement un indicateur de productivité. Bien utilisée, elle permet de repérer l'équilibre entre vitesse, qualité de qualification et efficacité des outils.

Une DMT trop longue peut signaler un manque d'accès à l'information, des procédures lourdes, des écrans multiples, une mauvaise circulation de la donnée ou des situations plus conflictuelles à gérer.

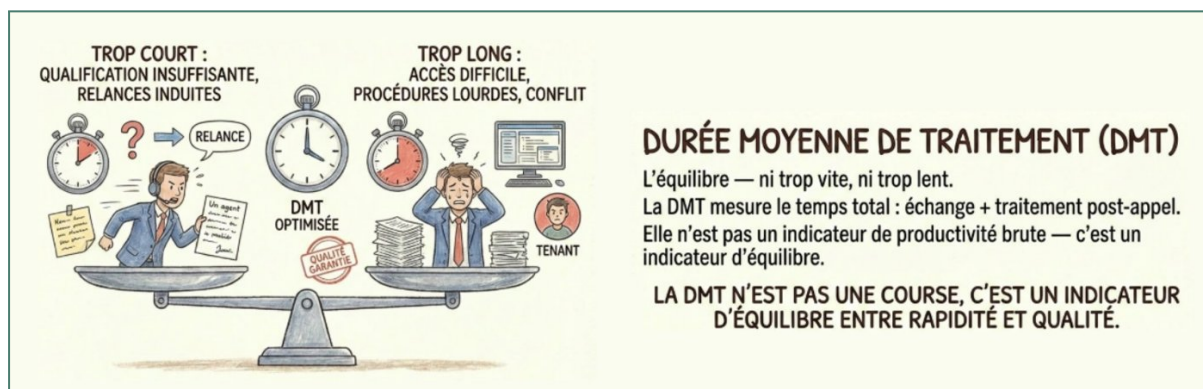
Une Durée Moyenne de Traitement trop courte peut, à l'inverse, révéler un traitement superficiel, une qualification incomplète ou une logique de "sortie d'appel" qui alimente des relances futures.

Les travaux pléniers du CIH invitent clairement à redonner du sens à la Durée Moyenne de Traitement, y compris auprès des équipes et des parties prenantes.

Ces travaux soulignent qu'un gain de 30 secondes sur un volume d'appels important peut avoir un effet organisationnel majeur. Mais cette recherche d'optimisation n'a de valeur que si elle ne dégrade pas la qualité de compréhension.

La bonne Durée Moyenne de Traitement n'est pas la plus faible ; c'est celle qui permet d'obtenir la bonne information, au bon niveau de précision, dans un temps soutenable.

En pratique, cet indicateur doit être interprété avec d'autres : croisé avec le **FCR [FIRST CONTACT RESOLUTION]**, il permet de distinguer un traitement réellement efficace d'un traitement simplement rapide ; croisé avec la satisfaction, il aide à comprendre si le temps consacré à l'appel a été perçu comme utile ; croisé avec la conformité des écoutes, il éclaire la qualité de posture du conseiller.



3

FIRST CONTACT RESOLUTION (FCR)

Le cœur du référentiel - répondre n'est pas résoudre

Le FCR mesure la capacité à résoudre la demande sans nécessiter de recontact. C'est l'indicateur le plus structurant — et le plus sous-estimé. Dans le logement social, il est souvent systémique : il dépend de la capacité de toute l'organisation à rendre l'information disponible et l'action possible depuis le Front-Office

Niveau performant
> 75% (85% prédictif)

Niveau débutant
< 55%

Impact FCR +10%
Relances -15 à 22%

Le **FCR** est sans doute l'indicateur le plus important du référentiel, mais aussi l'un des plus sensibles. Dans la doctrine du **Club Interact Habitat**, il ne s'agit pas de savoir si l'on a répondu au locataire, mais de savoir si l'on a résolu sa demande sans qu'il ait besoin de recontacter l'organisation.

Les travaux rappellent explicitement que le **FCR**, dans le logement social, est souvent mal interprété et qu'il dépend rarement du seul **Centre de Relation Locataire** : il dépend de toute la chaîne interne.

Cette nuance est décisive. Répondre n'est pas résoudre. Prendre un message, promettre qu'un service reviendra vers le locataire, effectuer une relance sans date ni visibilité ne constituent pas, en soi, une résolution au premier contact.

À l'inverse, envoyer immédiatement une attestation, annoncer une intervention planifiée grâce à un accès fiable au planning, ou apporter une réponse définitive et traçable relèvent bien du **First Contact Resolution**.

L'enjeu est donc de bien comprendre à quel moment on considère une demande comme résolue, et de trouver comment mesurer que c'est bien le cas.

Le **FCR** est stratégique parce qu'il agit directement sur le volume des relances. Plus il est élevé, moins le locataire a besoin de rappeler ; moins il rappelle, plus le Front-Office peut se consacrer à des demandes nouvelles ou complexes. Le **FCR** est donc au cœur de la lutte contre le cercle vicieux décrit dans les ateliers.

Mais c'est aussi un indicateur systémique. Un faible **First Contact Resolution** ne signifie pas toujours que les conseillers manquent de compétence ; il peut traduire une absence de délégation, une mauvaise qualité de l'information, un accès trop limité aux données techniques, des circuits de validation trop longs ou une fragmentation des outils.

C'est pourquoi le **FCR** doit être lu comme un révélateur de la capacité de l'organisation à rendre l'action possible depuis le Front-Office.





Conformité des Écoutes

La posture - la qualité au delà des chiffres

Évalue la manière dont l'échange est conduit : qualité d'accueil, écoute, reformulation, clarté, posture, pédagogie. Permet de transformer l'écoute d'appels en outil de professionnalisation plutôt qu'en contrôle. Corrélé directement au CSAT

Fréquence cible
2-3 Écoute /mois /agent

Score conforme
>= 80% grille

L'un des apports majeurs du référentiel **du Club Interact Habitat** est de ne pas limiter le pilotage à des mesures purement quantitatives.

La conformité des écoutes introduit une dimension qualitative indispensable. Elle vise à évaluer, sur la base d'une grille métier, la manière dont le conseiller conduit l'échange : qualité de l'accueil, écoute, reformulation, clarté de la réponse, posture, pédagogie, sécurisation de l'engagement pris.

Dans les réflexions menées au sein du **CIH**, cet indicateur apporte une visibilité sur la capitalisation et l'amélioration des compétences, en corrélation immédiate avec le taux de satisfaction.

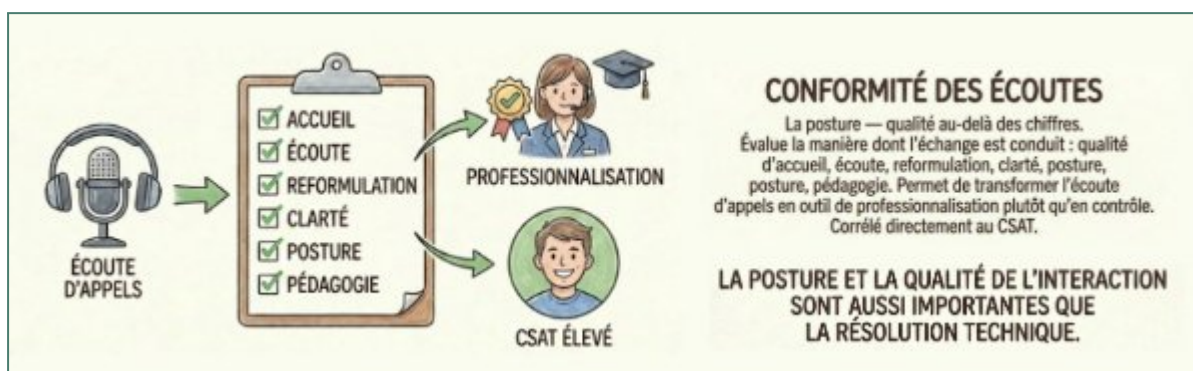
C'est aussi l'indicateur qui permet de répondre à une question managériale centrale : comment accompagner les équipes autrement qu'en regardant des temps, des volumes et des ratios de productivité ?

La conformité des écoutes a plusieurs vertus. Elle permet de transformer l'écoute d'appels en outil de professionnalisation plutôt qu'en contrôle punitif.

Elle donne de la matière pour coacher, harmoniser les pratiques, détecter des besoins de formation, objectiver des écarts de posture et faire progresser la qualité relationnelle.

Elle permet aussi de remettre de l'intelligence dans l'analyse des autres KPI. Une **Durée Moyenne de Traitement** longue peut être positive si elle traduit une bonne reformulation. Un **FCR** faible peut être mieux compris si l'écoute montre que le conseiller a bien géré une situation impossible à résoudre sur le moment.

Dans un référentiel de relation locataire, cet indicateur joue donc un rôle d'équilibre : il rappelle que la qualité de service ne se réduit pas à la rapidité, mais qu'elle suppose aussi une manière de répondre



5

Satisfaction Locataire (CSAT)

La validation - Tous les KPI visent celui-ci

Mesurée à chaud après l'interaction, la satisfaction est la vérité que les indicateurs de flux ne peuvent produire seuls.

Un appel techniquement bien traité peut être mal vécu ; une demande non encore close peut être bien perçue si l'information fournie est claire et engageante.

Cible sectorielle
≥ 80% satisfaits

Mesure idéale
à chaud (< 2 h)

⚠ Le CSAT clôt le référentiel — il ne le remplace pas.

Le cinquième KPI est celui qui donne son sens aux autres : la satisfaction locataire, idéalement mesurée à chaud après l'interaction. Les travaux du CIH l'ont défini comme l'ultime validation de la chaîne et l'indicateur pour lequel l'analyse de tous les autres existe.

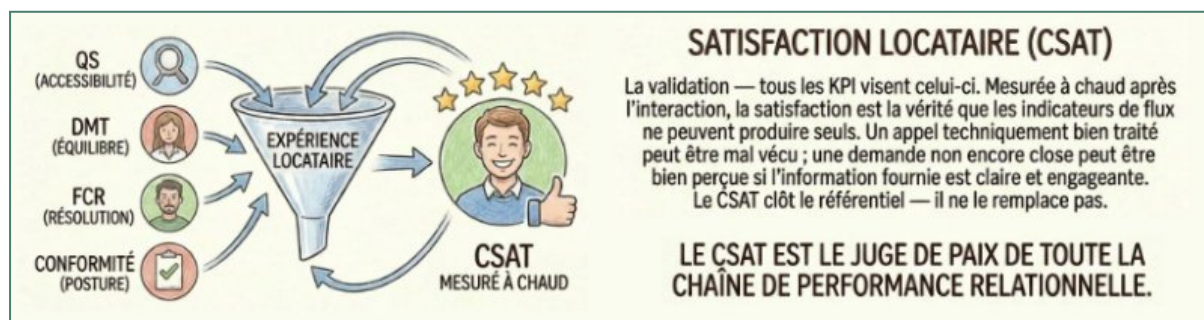
Le CSAT ne remplace pas les autres KPI ; il les clôt. Il exprime la perception du locataire sur ce qu'il vient de vivre.

En cela, il apporte une vérité que les indicateurs de flux, de temps ou de conformité ne peuvent jamais produire seuls. Cet indicateur doit toutefois être interprété avec discernement.

La satisfaction mesurée à chaud est influencée par des facteurs qui dépassent parfois le Front-Office : contexte émotionnel du locataire, ancienneté du problème, historique du dossier, perception de la situation patrimoniale.

C'est pourquoi elle ne doit pas être utilisée comme une mesure punitive ni comme un thermomètre isolé. Elle prend toute sa valeur lorsqu'elle est reliée au reste du référentiel : accessibilité, traitement, résolution, posture.

Le CSAT répond à une logique simple : tous les indicateurs de pilotage du Front-Office visent in fine à rendre l'expérience plus satisfaisante, plus fluide et plus digne de confiance



ATTENTION

Les cibles indiquées sont issues du consensus du groupe de travail CIH 2025 croisé avec les standards observés dans le secteur. Elles constituent des repères de travail destinés à être affinés par les travaux 2026 sur la base d'un panel élargi.

Le socle est exprimé prioritairement sur le canal voix, qui reste majoritaire dans la relation locataire en 2025. L'extension méthodologique aux canaux digitaux — et l'intégration du taux de containment/self-service comme sixième dimension possible — fait partie des possibles chantiers proposés à la réflexion des membres du CIH en 2026

FOCUS : POINT DE BASCULE

FIRST CONTACT RESOLUTION : LE RÉVÉLATEUR DE MATURITÉ ORGANISATIONNELLE

S'il fallait retenir un indicateur comme point de bascule culturelle, ce serait le **First Contact Resolution**. Non parce qu'il résume à lui seul toute la performance, mais parce qu'il oblige l'organisation à clarifier ce qu'elle considère comme une "bonne réponse".

Dans beaucoup de contextes, le **FCR** est évalué de manière trop généreuse. On considère qu'un locataire "a eu une réponse" dès lors qu'il a été écouté ou orienté. Le CIH propose une lecture plus exigeante : **le locataire ne doit pas avoir à rappeler pour le même motif**.

Cette exigence a deux vertus. D'une part, elle rapproche l'indicateur de l'expérience réelle ; d'autre part, elle oblige l'organisation à regarder en face ses points de blocage : manque de visibilité sur les interventions, faible autonomie des conseillers, qualité insuffisante des outils, cloisonnement entre services.

Le **FCR** devient alors un révélateur de maturité. Lorsqu'il progresse, ce n'est pas seulement parce que le CRC "répond mieux". C'est parce que l'information circule mieux, que les conseillers ont davantage de marge d'action, que l'organisation a clarifié ses règles de gestion et qu'elle assume une ambition de résolution

Distinction fondamentale

Relève du FCR

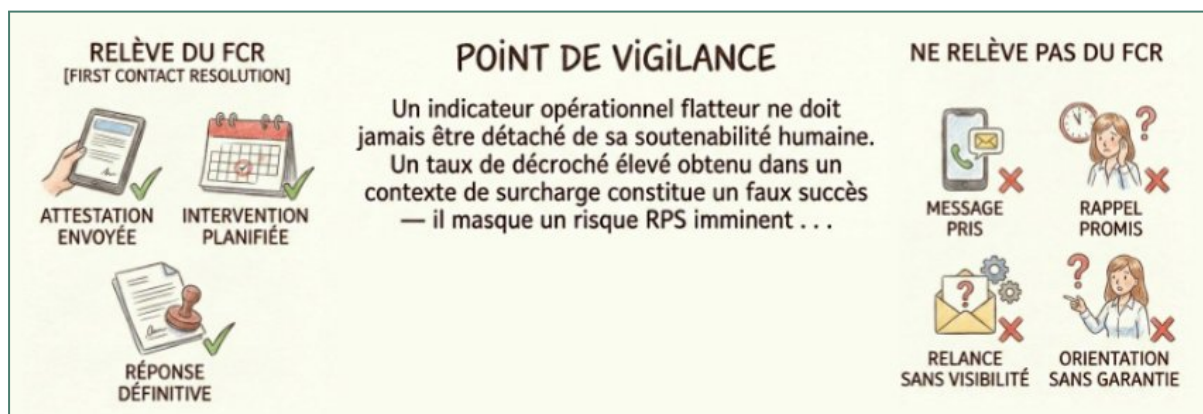
Envoyer une attestation immédiatement, confirmer une intervention planifiée avec date précise, apporter une réponse définitive et traçable ■

Ne relève pas du FCR

Prendre un message, promettre un rappel sans délai, relancer un service sans visibilité, orienter sans garantie de suite ■

Le **First Contact Resolution** est un indicateur systémique : un **FCR** faible ne signifie pas toujours que les conseillers manquent de compétence. Il peut révéler une absence de délégation, une mauvaise qualité d'information, des circuits de validation trop longs ou une fragmentation des outils.

Quand le **FCR** progresse, c'est parce que **l'organisation entière a progressé** — pas seulement le Centre de Relation Locataire.



Quand on a commencé à mesurer vraiment le FCR — en excluant les relances déguisées en "prises en charge" — notre taux est passé de 72% à 48%. On a eu un choc. Puis on a compris que ce chiffre disait la vérité sur nos processus internes, pas sur nos équipes.

— Directrice de la relation locataire, ESH de 15 000 logements

ANALYSE

LIRE LES KPI ENSEMBLE POUR ÉVITER LES CONTRESENS

Un KPI seul dit rarement la vérité. Ce qui compte, c'est la lecture croisée. La performance n'est pas un chiffre ; **la performance c'est une cohérence entre plusieurs indicateurs** qui, ensemble, décrivent une réalité organisationnelle.

Un des écueils les plus fréquents du pilotage est de considérer chaque indicateur comme un objet autonome. Or un KPI seul dit rarement la vérité de la situation. Ce qui compte, c'est la lecture croisée.

Une QS élevée associée à un FCR faible décrit typiquement une organisation qui répond, mais ne résout pas. Elle peut rassurer à court terme sur l'accessibilité, tout en alimentant les relances à moyen terme.

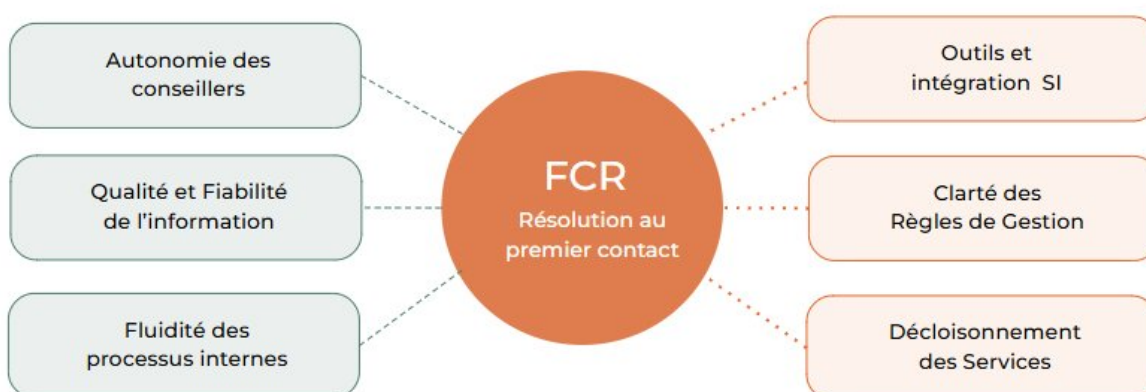
Une DMT faible associée à une satisfaction faible peut révéler une logique de traitement rapide mais peu utile pour le locataire.

À l'inverse, une DMT légèrement plus élevée peut être justifiée si elle permet une meilleure qualification et évite un second contact.

Un niveau de satisfaction correct avec une conformité des écoutes insuffisante peut signaler une dépendance à quelques profils particulièrement efficaces, sans garantie de reproductibilité collective.

Une bonne relation ne doit pas reposer uniquement sur des talents individuels ; elle doit pouvoir être soutenue par un cadre commun. De même, un taux de décroché élevé obtenu dans un contexte de taux d'occupation très fort constitue un faux succès. Les travaux CIH rappellent explicitement l'importance d'intégrer la disponibilité des ressources et la prévention des risques psychosociaux dans le pilotage. Un indicateur opérationnel flatteur ne doit jamais être détaché de sa soutenabilité

Piloter ne consiste pas à empiler des chiffres, mais à organiser leur dialogue.



PIÈGES

LES TROIS ERREURS DE PILOTAGE LES PLUS FRÉQUENTES

01. Piloter l'accessibilité sans piloter la résolution.

On décroche vite, on traite le flux, on rassure sur le niveau de service apparent, mais on ne fait que déplacer le problème dans le temps. Le résultat est connu : le locataire rappelle, les flux se rechargent, les équipes se tendent. C'est le piège le plus courant — et le plus invisible.

02. Réduire la DMT sans vérifier la qualité de qualification

Une baisse de temps n'est pas un progrès si elle se traduit par une réponse incomplète, une mauvaise orientation ou une traçabilité dégradée. La recherche de productivité, pour être saine, doit rester au service de la compréhension et de la résolution. Pas de la vitesse pour la vitesse.

03. Mesurer la satisfaction sans en analyser les causes.

Un score de satisfaction, à lui seul, ne dit pas où agir. Il doit être éclairé par les autres KPI et par une lecture qualitative des interactions. Sans cela, il devient un résultat observé, mais non pilotable. une décoration de tableau de bord plutôt qu'un levier d'action.



TRAJECTOIRE

MATRICE DE MATURITÉ DU PILOTAGE

La **matrice de maturité** permet de situer le niveau de pilotage Front-Office au regard de **sa capacité à lire et utiliser ses indicateurs**. Elle ne juge pas — elle oriente. Chaque niveau décrit une posture organisationnelle et un cap à franchir.



Comment se situer ?

NIVEAU 1 - RÉACTIF

On subit le flux, les KPI décrivent l'activité mais n'éclairent pas

À ce stade, l'organisation subit le flux. Le pilotage repose principalement sur des volumes d'appels bruts et sur une logique de débordement. Les indicateurs, quand ils existent, décrivent l'activité plus qu'ils n'éclairent la qualité de service. L'attention est centrée sur la charge, non sur l'expérience

NIVEAU 2 - ORGANISÉ

Accessibilité maîtrisée, mais résolution non mesurée.

Le Front-Office commence à piloter son accessibilité. Le taux de décroché devient un repère, les horaires et les canaux sont stabilisés, un numéro unique peut être mis en place. L'organisation maîtrise mieux la prise en charge, mais elle n'a pas encore pleinement structuré la mesure de la résolution ou de la qualité perçue

NIVEAU 3 - PERFORMANT

FCR central, Satisfaction mesurée à chaud, posture accompagnée

Le pilotage franchit un cap lorsqu'il se concentre sur la résolution et sur la qualité perçue. Le FCR devient un indicateur central. La satisfaction à chaud est mesurée. Les équipes sont accompagnées sur la posture, la conformité des écoutes et la qualité de réponse. Le Front-Office ne se contente plus de gérer un flux ; il cherche à éviter le re-contact

NIVEAU 4 - PRÉDICTIF

Les relances sont analysées comme symptômes, les causes supprimées en amont

L'organisation lit ses indicateurs en temps réel ou quasi temps réel, cherche les causes racines des appels inutiles et agit pour les supprimer. Les relances sont analysées comme des symptômes. Le pilotage ne vise plus uniquement à traiter l'activité, mais à la transformer. C'est à ce niveau que le Front-Office devient réellement une fonction de régulation de la relation locataire.

ACTION

LES TROIS LEVIERS DE PROGRESSION

Un référentiel KPI n'est utile que s'il permet d'agir. Les travaux du CIH mettent en évidence trois leviers structurants. Ils rappellent que la performance du Front-Office ne repose pas uniquement sur des outils — mais sur un équilibre entre

ORGANISATION

| INFORMATION

| HUMAIN



Autonomie décisionnelle l'empowerment

On ne peut pas attendre d'un Front-Office qu'il améliore son FCR si les conseillers n'ont ni l'information ni le pouvoir d'agir.

Le paradoxe vécu par beaucoup d'équipes est réel : on leur demande d'être humaines et efficaces, tout en les pilotant comme un centre d'appels.

Améliorer la résolution suppose une autonomie encadrée — accès à des informations fiables, règles claires, capacité à engager certaines actions sans validation systématique.



Fluidité de la donnée - l'information au bon endroit

La fragmentation de l'information génère inefficacité et frustration.

Un bon pilotage des KPI suppose une donnée suffisamment fluide pour éviter les doubles saisies, les recherches dispersées et l'incertitude sur l'état réel d'un dossier.

Sans cette fluidité, la DMT se dégrade, le FCR reste artificiellement bas, et la relation locataire s'expose à la répétition et au manque de suivi. Ce n'est pas un sujet SI — c'est un sujet de performance relationnelle

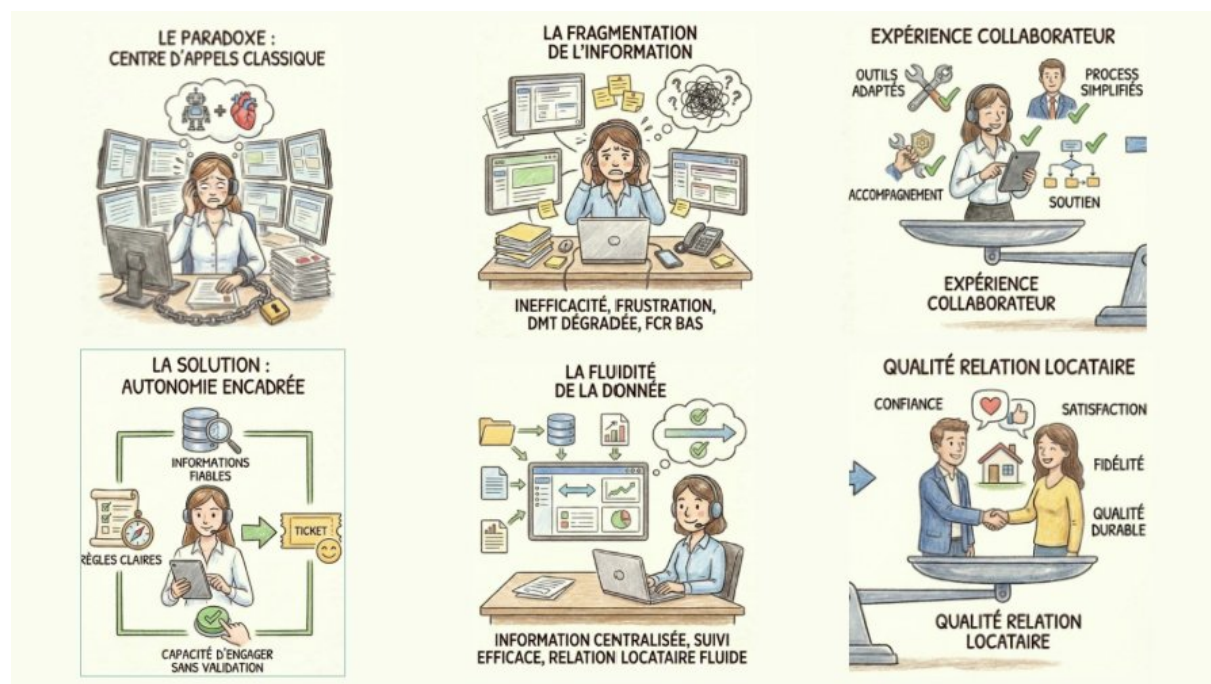


Symétrie des attentions - l'expérience collaborateur

La qualité de la relation locataire commence par la qualité de l'expérience vécue par les équipes.

Outils adaptés, accompagnement managérial, simplification des process, soutien dans les situations difficiles — ces dimensions ne relèvent pas du confort périphérique, mais de la performance elle-même.

Une organisation qui épuise ses conseillers ne produit pas durablement une relation de qualité. La symétrie des attentions n'est pas un luxe managérial : c'est une condition de soutenabilité.



CONCLUSION

LA DOCTRINE CLUB INTERACT HABITAT

Un Front-Office performant ne traite pas seulement plus vite

Le socle défini par le CIH apporte un cadre clair :

- la Qualité de Service pour mesurer l'accessibilité,
- la DMT pour objectiver le traitement,
- le FCR pour mesurer la résolution,
- la Conformité des écoutes pour piloter la qualité de posture, et ...
- la Satisfaction locataire pour valider la chaîne dans son ensemble.

Ce référentiel défend une idée simple mais structurante

un Front-Office performant est celui qui sait concilier trois exigences.

- Répondre d'abord, parce qu'un service inaccessible n'est pas un service.
- Bien répondre ensuite, une interaction mal conduite détruit la confiance.
- Éviter d'avoir à répondre une seconde fois pour le même motif, parce que la vraie performance commence lorsque l'organisation supprime les causes de rappel plutôt qu'elle ne se contente d'en absorber les effets.

Piloter la relation locataire par l'impact, c'est passer :

- d'une logique de flux à une logique d'expérience
- d'une gestion du volume à une maîtrise de la résolution.

Il ne s'agit plus de répondre plus vite.

Il s'agit de rendre la relation plus lisible, plus fiable, et plus résolutive.

Et, surtout — d'éviter d'avoir à répondre deux fois.



REMERCIEMENTS

AUX CONTRIBUTEURS DU CLUB INTERACT HABITAT

Le Club Interact Habitat n'existe que par la qualité de celles et ceux qui acceptent d'y prendre la parole. Au fil des deux dernières éditions, des bailleurs sociaux de toutes tailles, de toutes géographies et de toutes maturités ont accepté de partager leurs réussites comme leurs irritants, de confronter leurs pratiques et d'éprouver leurs convictions au contact des autres.

C'est cette parole libre, exigeante et bienveillante qui fait la matière vivante du Club. Sans elle, aucun référentiel ne tiendrait. Que chacun des participants ci-dessous soit ici sincèrement remercié pour le temps donné, l'expérience partagée et la confiance accordée à cette démarche collective.

1001 VIES HABITAT — AIGUILLON CONSTRUCTION — ANTIN RÉSIDENCE — DYNACITÉ —
ERIGERE — EST ENSEMBLE HABITAT — GENNEVILLIERS HABITAT — GIRONDE HABITAT —
GROUPE VALOPHIS — ICS HABITAT — IDF HABITAT — LA NANTAISE D'HABITATIONS —
LOGIAL-COOP — LOIRE HABITAT 2 FLEUVES — MESOLIA — MONLOGEMENT27 —
NANTES MÉTROPOLE HABITAT — NÉOLIA — NIÈVRE HABITAT — OPAC 36 — OPAC DE L'OISE —
OPHEA — QUEVILLY HABITAT — RIVP — SARTHE HABITAT — SDH — SEINE SAINT DENIS HABITAT
SEMISO — SEQENS — SÈVRE LOIRE HABITAT — SOIKOS SERVICES — TERRITOIRE HABITAT 90 —
TROYES AUBE HABITAT — VALDEVY — VENDÉE LOGEMENT — VOSGELIS

AUX CONTRIBUTEURS SPÉCIFIQUES SUR LA THÉMATIQUE **INDICATEURS**

Ce référentiel est le fruit d'un travail approfondi mené par un groupe restreint de contributeurs qui ont accepté d'aller plus loin : entrer dans le détail des indicateurs, débattre des cibles, confronter les méthodes de mesure, et assumer collectivement les arbitrages doctrinaux qui structurent ce livrable.

Ce que vous lisez dans ces pages leur doit beaucoup. Le passage du diagnostic à la doctrine, puis de la doctrine à un socle partagé, n'est jamais immédiat — il suppose de l'écoute, de la rigueur, et la volonté de produire un objet utile au-delà de sa propre organisation. Les bailleurs et experts cités ci-dessous ont porté cette exigence. Qu'ils en soient ici chaleureusement remerciés.

LA NANTAISE D'HABITATIONS — MONLOGEMENT27 — OPAC 36 — TERRITOIRE HABITAT 90

LE MOT DU PRÉSIDENT D'ISI-COM

Pourquoi nous animons le Club Interact Habitat

Quand nous avons initié le **Club Interact Habitat**, nous sommes partis d'un constat simple, formulé au fil de centaines d'échanges avec des bailleurs sociaux de toutes tailles, des partenaires métiers comme technologiques : chacun avance, souvent seul, sur des sujets qui gagneraient à être traités collectivement. Les irritants se ressemblent d'un organisme à l'autre, les questions reviennent, les solutions se cherchent en parallèle — sans que les apprentissages des uns ne nourrissent réellement les réflexions des autres.

Le **Club Interact Habitat** est né de cette intuition : il manquait un espace où la parole puisse circuler librement, en dehors des relations commerciales habituelles, et où bailleurs, éditeurs et experts puissent confronter leurs points de vue sur ce qu'ils observent réellement, dans la durée et sans aucune posture.

Cette première édition d'un LIVRE BLANC du **Club Interact Habitat** a démontré que cette intuition était juste. Le référentiel que vous venez de lire n'aurait pu être produit autrement. Il est le fruit d'une confrontation entre des regards complémentaires, qui ensemble produisent une matière qu'aucun n'aurait formalisée séparément. La doctrine qui s'en dégage : piloter la résolution plutôt que la vitesse, traiter le Front-Office comme un révélateur de maturité organisationnelle plutôt que comme un centre de coûts, n'est pas une posture éditoriale, c'est un regard qui a émergé du collectif, et qui mérite à ce titre d'être partagé largement.

ISI-COM s'engage à continuer d'animer le **Club Interact Habitat** dans la durée, à élargir le cercle des contributeurs en 2026, et à porter les chantiers méthodologiques que cette première édition du LIVRE BLANC **Piloter la relation locataire par l'impact** appelle naturellement : approfondissement du FCR, extension aux canaux digitaux, mise en place d'un benchmark sectoriel anonymisé entre bailleurs membres, tant de pistes qui nous animent !

Le secteur du logement social mérite une démarche collective à la hauteur de ses enjeux.

Merci à chacun des bailleurs et des experts qui ont accepté d'y prendre part. Leur confiance et leur engagement font ce que ce livrable est aujourd'hui — et ce qu'il deviendra demain

Boris Mallié

Président-Fondateur d'ISI-COM

ISI-COM est l'initiateur et l'animateur du Club Interact Habitat

LE CIH - C'EST QUI ? C'EST QUOI ?

Le CIH est un espace d'innovation collective centré sur la relation locataire dans l'habitat social

CONTEXTE SECTORIEL

— Un secteur à la croisée de toutes les tensions

Le logement social est entré dans une séquence de transformation qui ne peut plus être regardée comme une simple modernisation progressive

Ce qui se joue aujourd'hui est d'une autre nature. Il ne s'agit plus seulement d'améliorer un service, de rationaliser quelques processus ou de numériser quelques points de contact.

Il s'agit de repenser les conditions dans lesquelles les organismes de logement social, engagés dans une mission d'intérêt général, peuvent continuer à tenir leurs promesses dans un environnement où

- La **pression de la demande s'intensifie**,
- Les **équilibres économiques se tendent**,
- Les **normes se multiplient**,
- La **révolution de la donnée** et de l'**intelligence artificielle** bouleverse les modes d'**organisation**.

Dans ce nouveau contexte, la **relation locataire cesse d'être une fonction périphérique**. Elle devient le lieu où se condensent les contraintes du secteur — mais aussi celui où peuvent se reconstruire de nouvelles formes de valeur.

- Lorsqu'elle se dégrade, elle produit du coût, de la relance, de la frustration et de la défiance.
- Lorsqu'elle se renforce, elle produit de la fluidité, de la résolution, de l'efficacité et du lien.

C'est dans cet entre-deux, à la fois critique et fécond, qu'est né le **CLUB INTERACT HABITAT**

— un lieu de travail collectif où bailleurs, éditeurs et experts croisent leurs expériences pour faire émerger des réponses concrètes à des problèmes réels, dans une logique d'innovation collective, humaine et durable.

Le logement social cumule des pressions simultanées — demandes non satisfaites, équilibres économiques tendus, inflation réglementaire, fragilité des publics logés, ...

Le logement social n'évolue pas aujourd'hui dans un cadre ordinaire. Les chiffres récents confirment un niveau de tension durable sur l'ensemble du système. L'Île-de-France concentre à elle seule près de 30 % des demandes nationales, alors qu'elle ne représente qu'environ 17 % des ménages.

Cette tension n'est pas seulement quantitative — elle produit des effets organisationnels, relationnels et politiques considérables.

À cette tension de la demande s'ajoute une contrainte économique lourde. Les coûts de construction structurellement supérieurs à l'inflation pèsent mécaniquement sur la capacité de production et de réhabilitation.

Les regroupements issus de la loi ELAN ont renforcé la taille critique, mais produisent parfois des résultats ambivalents : ils augmentent la mutualisation, tout en créant de nouvelles tensions

entre centralisation, gouvernance, histoire locale et qualité du lien de proximité.

Le logement social n'est pas seulement un grand secteur national — c'est aussi, et peut-être d'abord, une réalité profondément territorialisée. La Cour des comptes note que l'échelon intercommunal, voire inter-bailleurs, peut s'avérer plus pertinent que l'échelon communal pour certaines politiques.

La relation locataire ne se joue jamais seulement à l'intérieur du bailleur — elle se déploie dans un système territorial où les responsabilités et les attentes sont distribuées.

La relation locataire n'est jamais une relation de confort ; dans sa spécificité :

- Elle est traversée par l'urgence, la peur administrative, le besoin d'être rassuré.
- Elle porte des attentes radicalement différentes selon les générations : certains attendent un interlocuteur incarné, d'autres une information instantanée sur smartphone.

Le bailleur doit tenir ensemble des exigences qui peuvent sembler contradictoires :

- **maintenir la proximité tout en digitalisant,**

C'est un secteur à la fois plus vaste, plus exigeant, plus surveillé, plus coûteux et plus hétérogène que par le passé. On ne parle plus d'un univers relativement stable à optimiser à la marge — mais d'un champ en recomposition durable.

- **professionnaliser sans déshumaniser.**

Dans ce contexte, la relation locataire est devenue le révélateur de la maturité réelle de chaque organisme

CONVICTION 1 – LE DIAGNOSTIC

— La relation locataire est le lieu de vérité du système

« Une organisation fragmentée produira mécaniquement une relation fragmentée. Les défauts cachés du bailleur deviennent visibles au locataire avant même d'être mesurés en interne. »

Pendant longtemps, la relation locataire a été pensée comme une fonction de gestion, parfois importante, souvent visible, mais rarement considérée comme le cœur stratégique du modèle.

On la rattachait à l'accueil, au standard, au traitement des demandes, à la gestion des réclamations. Elle était conçue comme une conséquence de l'organisation plutôt que comme l'un de ses fondements.

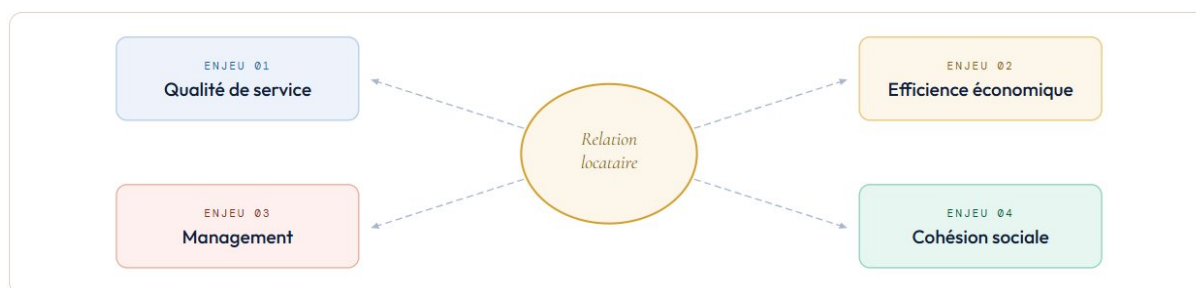
Cette représentation n'est plus tenable. La relation locataire doit désormais être regardée comme le lieu de vérité du système.

Elle est l'endroit où les promesses institutionnelles rencontrent la réalité opérationnelle.

Elle est le moment où les défauts d'interopérabilité se traduisent par des appels de relance, où les défauts de circulation de l'information produisent de l'incertitude, et où la qualité des équipes se mesure non dans l'abstrait, mais dans la capacité à apporter une réponse lisible, crédible et suivie.

Ce changement de statut s'explique aussi par l'évolution des attentes des habitants. Le locataire du parc social compare, consciemment ou non, ses expériences relationnelles à celles qu'il vit ailleurs.

Ce qui est perçu comme une absence d'information ou une impossibilité à suivre une demande n'est plus toléré comme avant — en particulier lorsque la demande porte sur un incident de vie quotidienne, une panne ou un engagement non tenu.



— Le coût de l'inaction

Tout discours sur l'amélioration de la relation locataire devient incomplet s'il ne traite pas la question du coût de l'inaction.

Tant que la relation est présentée comme un sujet d'image ou de modernité, elle peut rester à la périphérie des arbitrages. Elle devient centrale lorsqu'on montre qu'une relation mal conçue dégrade simultanément la qualité perçue, la productivité interne, la stabilité sociale et la capacité d'investissement.

Le Club Interact Habitat introduit ici un changement de perspective décisif. Il ne traite pas la fluidité relationnelle comme un supplément de confort, mais comme un levier d'efficacité.

Réduire l'incertitude, fluidifier le suivi des interventions, clarifier les KPI, structurer les parcours: Ce n'est pas seulement mieux servir — c'est aussi libérer de la capacité utile, transformer des coûts cachés en capacité productive

Lorsqu'un locataire ne sait pas quand un technicien passera, n'obtient pas de réponse sur sa réclamation, ou a le sentiment que sa parole se perd entre plusieurs services, ce n'est pas seulement une mauvaise expérience.

C'est une fissure dans la confiance. Multipliée à l'échelle d'une résidence, d'un parc, cette fissure alimente le sentiment d'abandon.

— L'hétérogénéité des maturités



Le secteur, de par sa territorialité, ne vit pas une transformation linéaire, uniforme et synchrone.

Il présente une coexistence de modèles de maturité très différents. La ou certains bailleurs cherchent encore ou s'accommodent des standards téléphoniques, d'autres stabilisent leur centre de relation locataire, quand enfin d'autres cherchent à passer du « centre d'appels professionnalisé » à la « relation locataire pilotée comme expérience client ».

Le rôle du Club n'est pas d'être réservé aux plus avancés - c'est d'être un accélérateur de trajectoire.

Un accélérateur de trajectoire où chacun peut se situer, comprendre les étapes à franchir et éviter de reproduire seul les mêmes erreurs, apporter sa propre nouvelle expérience contributive pour les suivants.

**Diagnostic posé. La question est maintenant :
Par quel chemin transformer — et surtout dans quel ordre ?**

CONVICTION 2 – LE PIVOT

— De la gestion de flux à l'expérience locataire

Depuis des années, le modèle de référence implicite pour moderniser la relation locataire est celui du centre d'appels ou de centre de contact en prenant en compte l'omnicanalité

Absorber le flux, professionnaliser la réception, homogénéiser la réponse, suivre le taux de décroché. Ce modèle a sa pertinence historique. Mais il peut aussi devenir un plafond de verre.

Car penser la relation locataire comme un centre d'appels, c'est la penser depuis le point de vue de l'émetteur, de l'absorption de la charge.

Penser l'expérience locataire, c'est déplacer le regard vers le parcours du locataire lui-même : sa compréhension de la situation, son effort pour obtenir une réponse, le nombre de fois où il doit recontacter, sa visibilité sur ce qui se passe ensuite. Ce déplacement conduit à une logique où la valeur réside dans la continuité, la résolution et la réduction de l'effort de l'usager.

Aucune solution aussi intelligente ou augmentée soit-elle ne permettra seule à une organisation non structurée, notamment au niveau de ses données d'atteindre ses objectifs. Elle n'unifiera pas des flux incohérents.

Dans un système où ERP, CRM, portail, téléphonie et prestataires techniques ne partagent pas une vision commune de la situation locataire, l'IA ne fait qu'industrialiser les complexités existantes.

Les recommandations récentes de la CNIL et l'appel commun de vingt autorités de protection des données convergent sur le même prérequis : **Qualité et gouvernance des données d'abord.**



CONVICTION 3 – LA RÉPONSE

— L'intelligence collective comme seul accélérateur viable

Le Club ne produit pas des comptes rendus — il fabrique des objets réutilisables. Rejoindre le Club, c'est accéder à une mémoire opérationnelle collective.

Il faut expliciter frontalement ce qui fait l'identité propre du Club, car c'est elle qui justifie son existence dans un paysage déjà riche en événements, clubs utilisateurs, fédérations, conférences.

Le Club n'est ni un prolongement des activités commerciales, ni un club utilisateurs éditeur. Il est conçu pour parler « de vous, de vos métiers et de vos enjeux ». Cette distinction est fondamentale, car elle crée les conditions d'une parole plus libre et plus transversale.

Le Club repose sur un triptyque bailleurs / éditeurs / experts. Ce n'est pas une juxtaposition d'acteurs, mais une méthode.

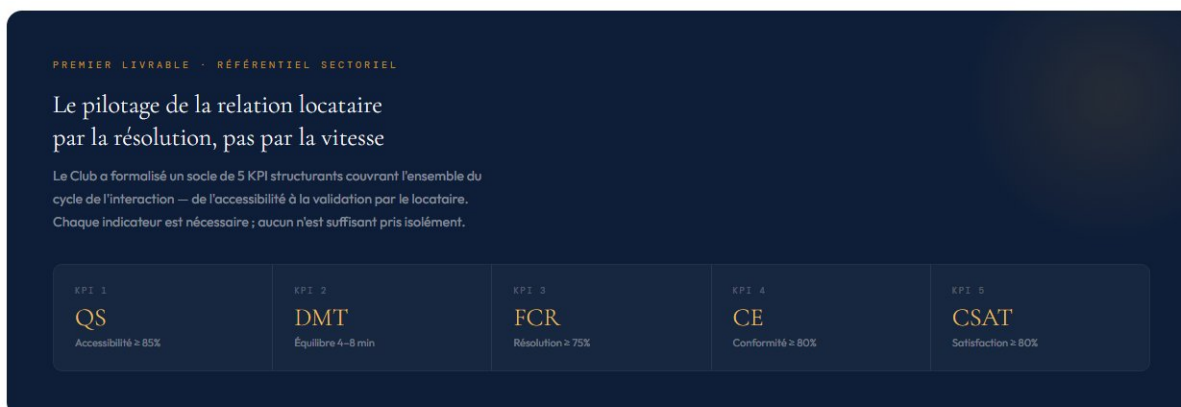
- Les bailleurs apportent la réalité du terrain et les arbitrages quotidiens.
- Les éditeurs apportent la compréhension des architectures possibles et des limites techniques.
- Les experts apportent des méthodes, du recul et des comparaisons intersectorielles.

L'hypothèse du Club est qu'aucune de ces perspectives ne suffit seule. C'est leur confrontation qui produit de la valeur.



— Ce que le CIH produit déjà

Le Club n'est pas seulement une promesse — il est déjà une démonstration. Les premiers travaux ont produit des livrables concrets, réutilisables, ancrés dans les irritants réels du terrain. Ils illustrent ce que signifie concrètement passer du diagnostic à l'action.





Le Club ne propose pas l'uniformisation. Il propose la mutualisation raisonnée — des standards suffisamment ouverts pour être adaptés à la diversité des contextes, sans jamais nier les particularités de chaque territoire.

La modernisation du secteur ne doit pas être une course où les mieux dotés distanceraient les autres.

AGIR AUJOURD'HUI POUR L'HABITAT DE DEMAIN

— La vraie question n'est plus de savoir s'il faut transformer la relation locataire, mais la trajectoire à emprunter pour faire vivre cette transformation

Le temps de l'observation prudente est désormais largement dépassé. Les tensions du logement social ne sont plus des signaux faibles.

Elles sont visibles dans les chiffres de la demande, dans la pression financière, dans la fragilité économique d'une partie des locataires, dans l'hétérogénéité des maturités organisationnelles, dans la fragmentation des systèmes d'information et dans la confrontation, déjà commencée, entre les modèles hérités du standard ou du centre d'appels et les promesses d'une expérience locataire portée par la donnée.

Rejoindre le Club, c'est prendre part, dès maintenant, à la construction méthodique d'un modèle de relation locataire plus intelligent, plus cohérent, plus souverain, plus efficient — et plus humain !

Dans ce contexte, l'isolement organisationnel devient un risque stratégique :

- Aucun bailleur n'a intérêt à refaire seul ce que d'autres ont déjà commencé à formaliser.
- Aucune promesse d'IA ne compensera l'absence d'une doctrine de parcours, d'une gouvernance des données ou d'une capacité collective à définir des besoins métier clairs.
- Aucune stratégie de performance ne tiendra durablement si elle oublie que la relation locataire est aussi une question de dignité résidentielle, de paix sociale et de sens du travail.

