

Les 6 clés pour une gestion locative exemplaire

Dans le contexte actuel du marché de l'immobilier tertiaire, où la concurrence est accrue pour conserver et attirer des entreprises locataires, la qualité de la relation client est plus que jamais déterminante. Les investisseurs doivent **travailler de concert avec leurs prestataires pour offrir une expérience client exemplaire.**

Voici six points clés pour améliorer la relation client.

1. Connaître le locataire

Cela peut sembler une évidence, mais dans la pratique, la connaissance des locataires par le propriétaire ou son property manager est souvent trop limitée et peu structurée. La première étape est d'identifier et de **cartographier les interlocuteurs au sein des entreprises locataires.** Selon l'organisation propre à chaque locataire, les interlocuteurs peuvent varier pour les différents sujets rencontrés (le bail, les services de l'immeuble, les sujets multi-techniques, etc.).

Mais connaître les interlocuteurs ne suffit pas. **Le contexte de l'entreprise est fondamental pour mieux anticiper ses attentes actuelles et futures :** son secteur d'activité, son organisation, ses perspectives d'évolution (notamment concernant ses effectifs), son organisation du travail (flex office, télétravail, etc.). À partir de cela, il est plus simple d'engager les échanges sur les services qui comptent pour l'entreprise (un local vélo, une solution de petite restauration, des salles de réunion supplémentaires, etc.).

Pour aller plus loin, **certains investisseurs utilisent les données de contrôle d'accès ou des capteurs** de flux de personnes pour comprendre l'occupation et l'utilisation des espaces des locataires.

2. Clarifier les responsabilités entre les parties prenantes de l'immeuble

Il est fondamental pour chaque site de trouver un équilibre de fonctionnement qui tienne compte de la réalité du terrain : les services de l'immeuble, les compétences disponibles, les niveaux d'exigence des locataires, etc. **Chaque acteur doit disposer d'une certaine autonomie, synonyme de réactivité, mais doit également rendre compte de ses actions.**

Les parties prenantes (asset manager, property manager et prestataires de services) doivent par ailleurs fonctionner comme un collectif : une même équipe au service des locataires. Pour que ce collectif fonctionne, il faut une coordination régulière, ne serait-ce que pour incarner ponctuellement ce collectif. Le traitement des urgences ne doit pas être l'unique moment d'échange entre les parties prenantes. Lorsque la coordination se limite au traitement des urgences, la désolidarisation à la moindre difficulté peut vite devenir la règle.

La répartition des responsabilités doit par ailleurs être lisible pour le locataire. Une « escalade » auprès d'un interlocuteur différent doit néanmoins être possible en cas de difficulté persistante.

3. Disposer de canaux d'échanges bien définis

L'enregistrement d'un ticket est un gage de meilleur suivi des demandes. Lorsque la demande est initiée par un autre moyen, rien n'empêche de créer en parallèle un ticket pour le compte du locataire. **La difficulté est souvent d'unifier les canaux : un locataire ne doit pas disposer de**

canaux différents pour chaque nature de demande. Les QR codes peuvent être un atout pour bien diriger les demandes.

Le sujet n'est toutefois pas de miser exclusivement sur des échanges via un outil informatique. **Rien ne remplace les échanges directs sur place** ou par téléphone : la voix assure que la demande est bien prise en compte et permet des explications pédagogiques. Échanges directs et tickets doivent fonctionner ensemble.

4. Établir des processus clairs

Des processus clairs permettent d'instituer les bonnes pratiques. Ils constituent une base assurant une homogénéité de fonctionnement au sein de l'entreprise, quel que soit le turnover.

Toutes les opportunités d'interactions avec les locataires doivent être pensées sous le prisme de la qualité de la relation client. Et ce, dès le début de la relation : la prise en gestion d'un immeuble, la commercialisation, les travaux preneurs, l'état des lieux, l'emménagement. Il s'agit par exemple d'instituer des réunions de présentation au début de la relation en veillant à bien les préparer et à structurer leur déroulé pour favoriser leur efficacité. Il est crucial de réussir le début de la relation car les premières interactions imposeront une certaine image qu'il sera difficile de changer.

Pour un property manager, la difficulté réside parfois dans l'hétérogénéité des clients investisseurs et de leur organisation. Le début d'un mandat doit être l'occasion de définir l'équilibre de fonctionnement avec l'investisseur. Ce temps est parfois pris, mais les modalités de fonctionnement entre l'asset et le property sont rarement formalisées.

5. Adopter une culture du service

Il est important que **chaque employé se sente détenteur d'un morceau de la satisfaction client.** Les services de la gestion locative intègrent d'ailleurs de plus en plus la relation client dans leur intitulé de service pour bien marquer cette posture.

Pour donner corps à cette posture, plusieurs actions doivent se combiner : **formation pour accompagner les collaborateurs, enquêtes de satisfaction pour mieux comprendre les attentes et mesurer les progrès, et un management attentif à cette priorité.**

L'insatisfaction naît souvent d'une mauvaise communication. Par exemple, la tendance naturelle est d'attendre de disposer de la date d'intervention avant de communiquer au demandeur. Cependant, l'attente crée une période d'incertitude que le locataire pourra interpréter comme de la nonchalance. Il est important de communiquer, même si l'objet est simplement d'expliquer le temps de traitement d'une demande. Le délai est souvent justifié : la nécessité de disposer de plusieurs devis pour optimiser les coûts (et donc les charges), des garanties en vigueur qui ralentissent le traitement, etc.

Culture du service et culture de la présence sur site sont par ailleurs indissociables. **La présence sur site matérialise et rend visible la diligence apportée dans la bonne gestion.**

6. Aligner le système d'information avec l'ambition

Chacun des points ci-dessus a un corollaire dans le système d'information. Par exemple, les informations sur les locataires doivent être enregistrées quelque part, les processus doivent être disponibles pour les collaborateurs, les demandes des locataires doivent être structurées dans un outil, etc.

La première étape est de faire l'état des lieux des outils à disposition, de leur utilisation actuelle mais aussi de leur potentiel. Selon les besoins et la capacité d'investissement, **des outils de type CRM ou portail locataire pourront compléter le système.**

Conclusion

L'évolution du marché immobilier est **une formidable opportunité pour redonner leurs lettres de noblesse aux différents métiers de l'immobilier.** L'approche est nécessairement holistique : toutes les parties prenantes et tous les leviers (organisation, outils, formation, etc.) doivent être mobilisés dans le cadre d'un plan d'actions suivi dans la durée.