



Séminaire des responsables d'agences

28 novembre 2025

Jour 2

Programme de la journée 2



Comment les organismes mettent en mouvement l'agence ?

- 9h30 **Retour sur l'enquête du club sur vos modes d'organisation**
Restitution par le **Club Innovation Management**
- 11h **Retour d'expérience** – Renouer le lien avec les habitants en mobilisant les collaborateurs de l'agence par **Sébastien Petit**, responsable du service gestion sociale et urbaine de proximité chez **Dynacité**
- 12h00 **Déjeuner**
- 13h30 **Synthèse des deux jours de séminaire**
- 14h30 **Table ronde et synthèse du séminaire**
Une table-ronde animée par les administrateurs du club
✓ **Paul GIBERT**, Directeur général **HABITAT 77**
✓ **Céline REYNAUD**, Directrice générale **EST METROPOLE HABITAT**
- 16h00 **Fin du jour 2**



club innovation
& management

Séminaire responsable d'agence

27 et 28 novembre

Retour sur le questionnaire

20

ANNÉE

25

2025

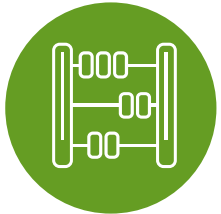
**Quel panorama
des agences et
quels enjeux**



Périmètre d'intervention en agence

Les missions d'une agence

Gestion de la
demande et
attributions



Gestion de la
relation client



Entretien courant



Gestion technique
patrimoniale



Représentation et
partenariat



Tranquillité
résidentielle et
médiation



Contentieux et
précontentieux



Répartition par typologies de patrimoine



Collectif
concentré



Périmètre restreint



Périmètre
diffus



Copropriétés

Les besoins de
cette
typologie de
patrimoine

























- Présence visible de l'organisme à travers le personnel sur site
- Réactivité
- Régulation sociale
- Cadence de ménage renforcée en parties communes
- Gestion des encombrants
- Qualité de service mise à l'épreuve
- Nécessité d'un collectif professionnel soudé
- Soutien et présence du management

- Présence ponctuelle sur site
- Suivi et pilotage des interventions internes et externes sur site
- Continuité de service

- Présence ponctuelle sur site
- Suivi et pilotage des interventions internes et externes sur site
- La qualité de suivi des interventions externes
- La présence de proximité et la gestion des distances
- La visibilité du personnel et du bailleur

- Relais de l'information aux locataires
- Communication syndic et copropriétaires
- La qualité de suivi des interventions externes
- La visibilité du personnel et du bailleur

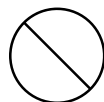
Trois modèles d'agence qui répondent à des périmètres de responsabilité différents

	Attributions	Relation client	Gestion technique	Entretien courant	Commercialisation	Contentieux /pré contentieux	Tranquillité résidentielle	Partenariat
Modèle 1 : agence de proximité								
Modèle 2 : agence de gestion locative								
Modèle 3 : siège déconcentré								

Légende :



Autonomie forte de l'agence



Partagé avec le siège



Hors périmètre

Le management d'agence

Modèle 1

Plutôt sur des agences à moins de 20 collaborateurs



Métier de la gestion locative

Métier de l'accompagnement social

Métier de l'accueil et d'assistance

Métier de la gestion de site

Un responsable d'agence en management des équipes opérationnelles en direct (sauf pour les gardiens)

Modèle 2

Plutôt sur des agences à moins entre 20 et 35 collaborateurs



Métier de la gestion locative

Métier de l'accompagnement social

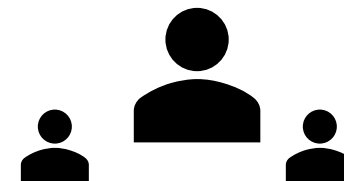
Métier de l'accueil et d'assistance

Métier de la gestion de site

Un responsable d'agence accompagné d'un adjoint, généralement en charge de la partie technique, avec un RA en charge des autres registres (politique, GL, vie de l'agence)

Modèle 3

Plutôt sur des agences à plus de 35 collaborateurs



Métier de la gestion locative

Métier de l'accompagnement social

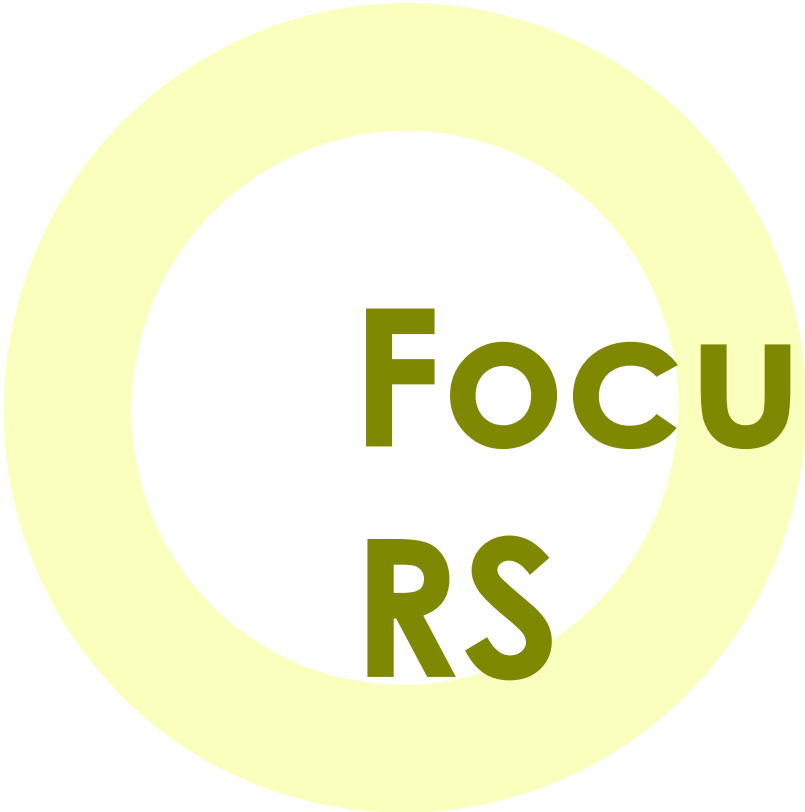
Métier de l'accueil et d'assistance

Métier de la gestion de site

Métier de la gestion technique

Un responsable d'agence accompagné d'adjoints spécialisés sur la GL et sur le technique.
Un responsable d'agence en charge du projet d'agence et du pilotage

2025



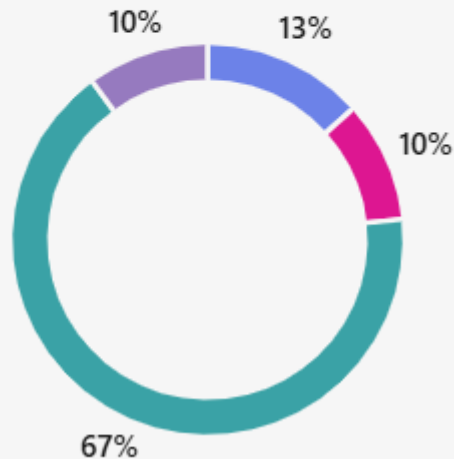
**Focus sur les
RS**



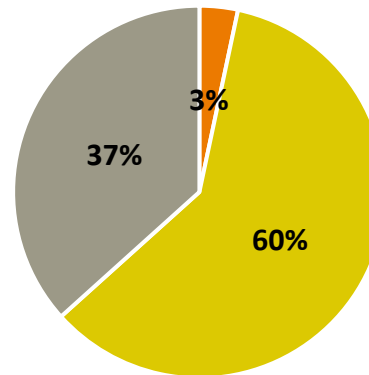
Quel profil de répondants

Nombre de logements chez le bailleur

Moins de 5 000	4
5 000 à 10 000	3
10 000 à 30 000	20
Plus de 30 000	3

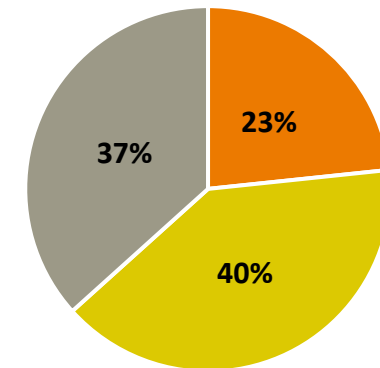


Nombre de logements dans l'agence



Moins de 2000 Entre 2000 et 4000 Plus de 4000

Nombre de Collaborateurs par agence



Moins de 20 Entre 20 et 35 Plus de 35

- Les agences représentées comportent majoritaires entre 2000 et 4000 logements. Avec également 37% d'agence de territoire aux périmètres larges
- 3 agences sur 4 ont plus de 20 collaborateurs

On distingue trois profils de RS

RS centré sur les fondamentaux

Ces responsables de site sont plutôt sur des territoires d'intervention assez larges.

Ils ont en gestion les activités fondamentales du RS :

- Management des équipes de proximité,
- Pilotage de l'entretien courant/maintenance
- Suivi des entreprises

RS avec un périmètre élargi

Les RS médians sont souvent issus d'une réflexion sur leur périmètre d'intervention.

Les périmètres gérés sont assez variables. Ils sont un investissement supplémentaire soit :

- Dans le diagnostic du patrimoine et des besoins de travaux,
- Dans la gestion sociale,
- Dans le management des équipes (recrutements)

RS avec un périmètre large

Ces RS sont sur des périmètres plus petits.

Ils sont mobilisés soit fortement sur la programmation de travaux, soit sur la gestion sociale.

La gestion des équipes au cœur des préoccupations

Les périmètres des RS ont fortement bougé ces dernières années. **58% d'entre vous déclarent avoir changé le périmètre des RS** pour répondre aux questions suivantes :

- Comment **renforcer leurs compétences techniques** ?
- Comment mieux **accompagner les équipes de proximité** ?
- **Quel périmètre d'activité** ?

LES THÉMATIQUES DE MANAGEMENT DES RS



Organisation et animation du travail des équipes de proximité



Participation au recrutement



Evaluation des collaborateurs

Où est le loup sur la charge ?

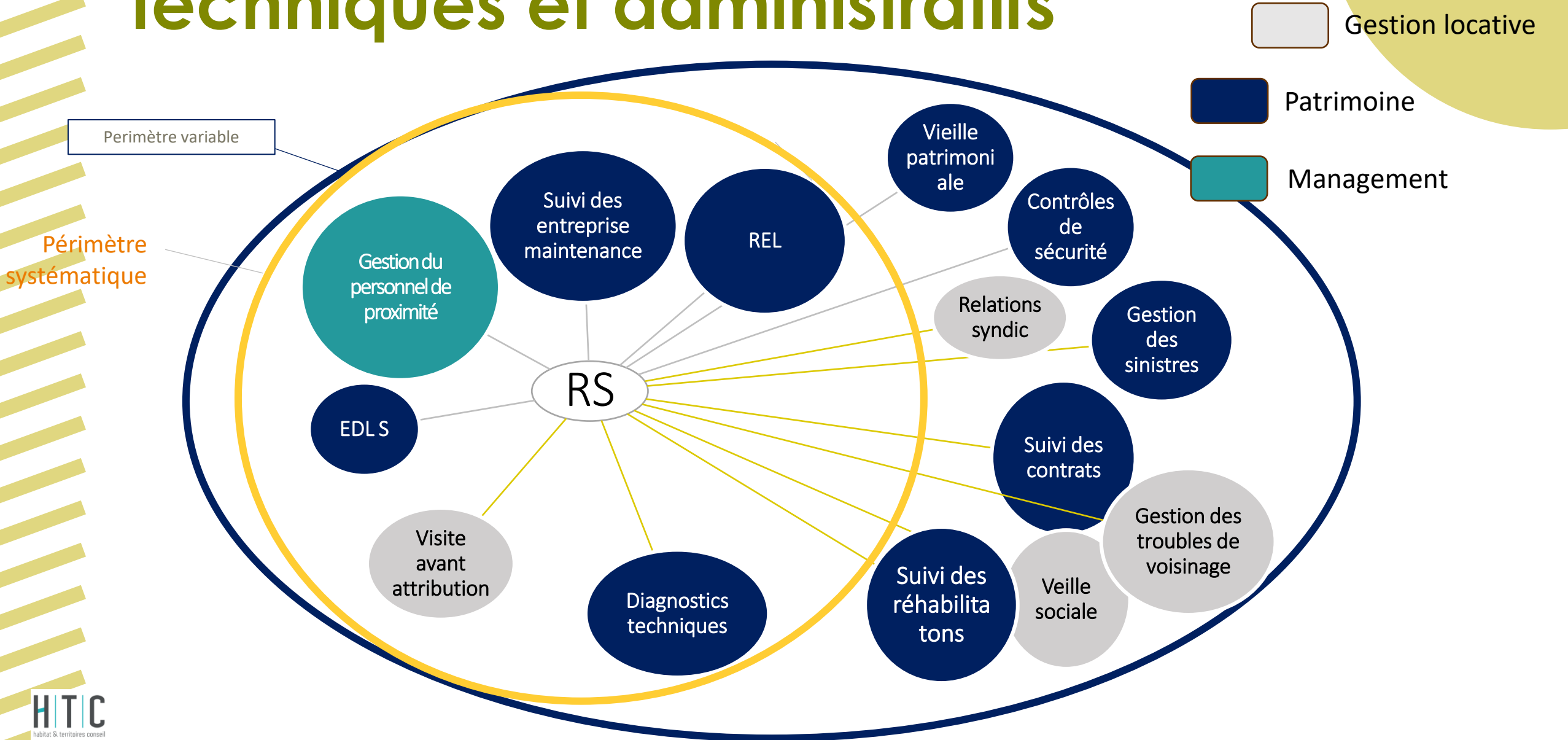
Constat 1 :

les différences de ressenti de charge ne portent pas sur les volumes de logements gérés

Constat 2 :

les différences de ressenti de charge portent plutôt sur les périmètres activités

Tension dans les profils de poste entre techniques et administratifs



2025

**Les responsables de site,
poumon de la capacité à
faire de l'agence ?**



Quatre thématiques variables

Cadre de vie

Gros
entretien/travaux
programmés

Gestion
locative

Accompagnement
social

Premier élément différenciant : l'implication sur le suivi du cadre de vie

Le suivi de l'entretien du parc constitue le cœur de l'activité des RS.

Mais des éléments différenciants dans les activités



- Réalisation des contrôles sécurité
- Contrôles sécurité hors spectre



- Suivi des contrats d'exploitation et de maintenance,
- Hors spectre



- Etre au cœur du dispositif d'évaluation des besoins de travaux
- Ne pas être mobilisé sur les besoins de travaux



- Prise en charge totale des sinistres,
- Pas de prise en charge des sinistres

Suivi des gros travaux

Si la maintenance du parc, le suivi quotidien des interventions et le management des équipes de proximité sont au cœur du métier de RS, **certains organismes les missionnent aussi sur les gros travaux.**



Réhabilitation



Entretien
programmé



Adaptation
des
logements

Un tiers des répondants déclare avoir au moins une des trois activités.

Mais jamais les trois.

Ces activités nécessitent des compétences techniques plus poussées (HHA, ALOGEA, Archipel Habitat, Habitat Perpignan Méditerranée, LAESSA, Terres D'Armor Habitat, 13 Habitat, etc.)

Traitement des réclamations

7. **Pour la gestion et le suivi des réclamations**, quelles sont les missions confiées aux responsables de site ? (0 point)

[En savoir plus](#)

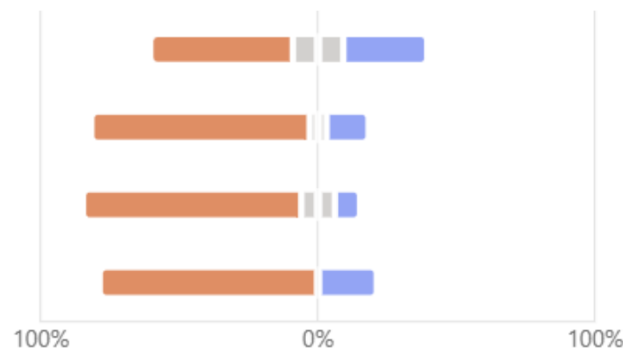
● Oui ● Non ● Partiellement

Accueil et information des locataires

Prise en charge des demandes d'intervention

Engagement des interventions

Suivi et contrôles des interventions



8. **Pour la remise en état des logements**, quelles sont les missions confiées aux responsables de site ? (0 point)

[En savoir plus](#)

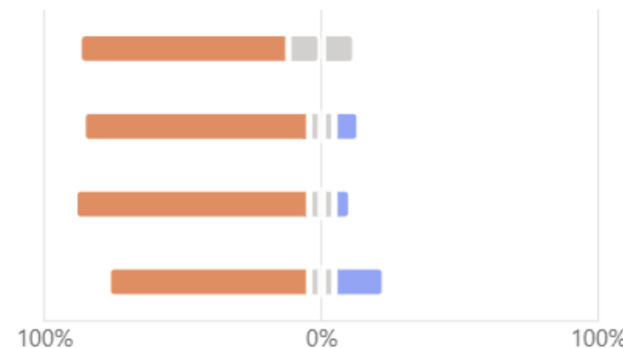
● Oui ● Non ● Partiellement

Commande des diagnostics techniques

Prévisite et état des lieux de sortie (EDLS)

Détermination et engagement des travaux de remise en état

Suivi et contrôle des travaux de REL



L'engagement sur le traitement des réclamations est plutôt univoque : **leur relation de proximité les implique de fait sur cette thématique là.**

Les éléments font varier le niveau de charges sont :

- L'organisme dispose-t-il d'un CRC et **jusqu'où le CRC peut engager les interventions des entreprises ?**
- Quel est **le niveau de délégation de l'accueil et de l'information du locataire au personnel d'hyper proximité (gardien) ?**

L'action des responsables de site autour de la commercialisation et l'installation

5. A l'attribution et installation du locataire, quelles sont les missions confiées aux responsables de site ? (0 point) [En savoir plus](#)

● Oui ● Non ● Partiellement

Visite avant l'attribution

Etat des lieux d'entrée

Visite de courtoisie après installation

100% 0% 100%

13. Sur la gestion des copropriétés, quelles sont les missions confiées aux responsables de site ? (0 point) [En savoir plus](#)

● Oui ● Non ● Partiellement

Relation avec le syndic

Participation aux AG et CS

100% 0% 100%

Si les états des lieux sortants peuvent être réalisés par les gardiens, les états des lieux entrants sont dans le spectre systématique, ou quasi systématique, des RS.

La **visite avant attribution peut dépendre de la présence ou non de commerciaux.**

En revanche, la visite de courtoisie est variable en fonction des organismes (NMH, ESPACIL, Archipel Habitat, Aquitanis, LAESSA)

Un sujet montant autour de **la gestion des copropriétés**, avec des besoins :

- De formation,
- De process dédiés,
- De cadrage des syndics,

La gestion sociale

9. **Sur le sujet du lien social**, quelles sont les missions confiées aux responsables de site ? (0 point)

[En savoir plus](#)

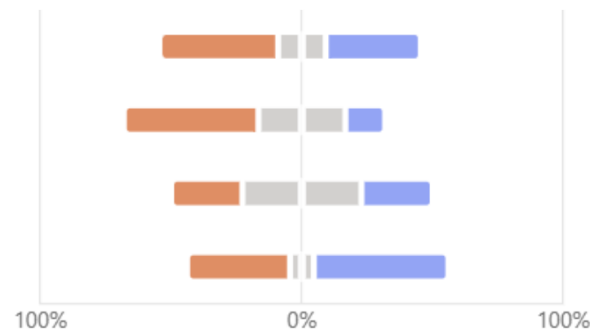
● Oui ● Non ● Partiellement

Veille sociale

Gestion des troubles de voisinage niveau 1

Gestion des troubles de voisinage niveau 2

Participation aux animations sociales avec les locataires



Le lien social est une thématique à périmètre variable et non automatique.

Chez certains bailleurs les RS ne sont pas missionnés sur ces questions. Chez d'autres ils le sont jusqu'à la gestion de troubles de second niveau.

Les RS semblent être particulièrement proactifs :

- 13 Habitat,
- HHA,
- Archipel Habitat,
- LAESSA,
- NEOTOA,
- ESPACIL,

Sur ces activités, les questions qui se posent :

- Quels profils ?
- Quelles formations complémentaires ?
- Quelles perceptions par les RS ?

Une meilleure définition du cadre d'intervention nécessaire

1

Les attentes vis-à-vis de ce poste perdent parfois en clarté

2

Dans le prolongement de ces périmètres parfois peu clairs, se pose la question du profil de poste

3

Une tension entre un besoin de présence terrain fort et une demande de reporting

2025

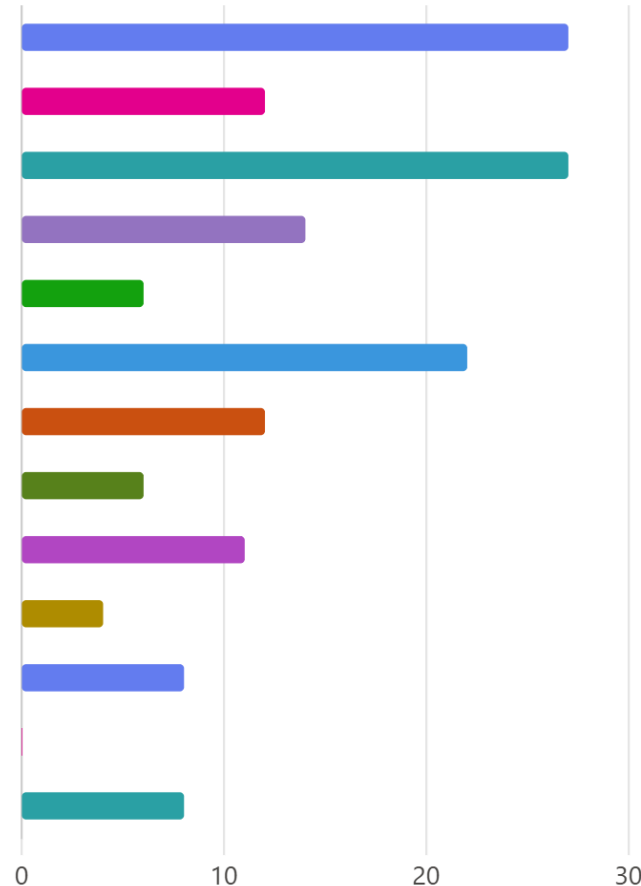
**Comment se pose la
question de la charge
?**



Des tensions sur la charge... à la main des managers ?

22. Quelles sont les principales causes de surcharge identifiées ? (0 point)

● Tâches administratives	27
● Logiciels peu ergonomiques	12
● Injonctions multiples	27
● Canaux de communications multiples	14
● Process d'orientation des réclamations	6
● Manque de temps de terrain	22
● Vacance de postes	12
● Nombre de logements gérés	6
● Périmètre d'intervention trop étendu	11
● Livraison neuves (GPA/DO)	4
● Formation des collaborateurs	8
● Trop de personnels encadrés	0
● Autre	8



Le constat porté est plutôt celui d'une surcharge des RS.
En cause :

- Le volume important de tâches administratives. Quelle action possible ?
- La multiplication des demandes. Comment les prémunir ?
- Le manque de temps de terrain ? Parfois responsable d'une perte de compétence technique ?

Des tensions sur la charge... à la main des managers ?

Tentons l'exercice de mener un temps de dialogue

Sujet	Priorité	Explicitation	Solutions	Actions à ma main	Actions à remonter	Suivi
Taches administratives						
Injonctions multiples						
Manque de temps terrain						
Canaux de communication multiples						
Vacance de poste						

TENTER LE DIALOGUE

Chaque groupe prend une thématique et essaye de la traiter selon le modèle du dialogue sur le travail

- ➔ Explication (majeur)
- ➔ Solutions
- ➔ Actions à ma main
- ➔ Actions à remonter
- ➔ (suivi)

En début d'atelier,
définir :

- Un gardien du temps,
- Un rapporteur