

MEMOIRE D'ALTERNANCE

LA DEMARCHE QUALITE DANS LE CADRE DE L'ENGAGEMENT DE SERVICE CHEZ OPHEA

Comment réussir l'implémentation d'un référentiel de qualité de service ? Application chez Ophéa

Par

KRAUSS Sarah

Master 2 Management de la qualité

Remis le 25 août 2021

Soutenance le 1^{er} septembre 2021

Table des matières

Remerciements	3
Liste des acronymes	4
Introduction.....	5
I. La présentation d’Ophéa	7
A. L’organisation :	7
B. Le patrimoine	10
C. La qualité de service à Ophéa.....	11
II. Recherche académique : les facteurs clefs de réussite d’implémentation d’un référentiel d’engagement de service	12
A. Une démarche qualité dans les services	13
1. Les enjeux	13
2. Les référentiels utilisés.....	14
B. La qualité de service dans le domaine HLM	20
1. Quali hlm	21
2. Qualibail.....	22
C. Les difficultés du domaine.....	23
D. Les facteurs clefs de réussite d’implémentation d’un référentiel d’engagement de service ...	24
E. L’applicabilité chez Ophéa.....	25
III. Projet d’alternance.....	26
A. Mise en place d’un tableau de bord.....	26
1. Contexte et objectifs du projet	26
2. Méthodologie	29
3. Define : définition du projet et planification.....	29
4. Mesure : Etat des lieux et collecte de données et Analyse des données	33
5. Design : Réalisation du tableau de bord.....	36
6. Verify / Validate : Validation	38
7. Conclusion et perspectives.....	38
B. Engagement de proximité	39
1. Contexte et objectifs du projet	39
2. Méthodologie	39
3. Plan : Définition et planification des démarches dans leur contexte.....	40
4. Do : Réalisation des projets.....	44
5. Check : Mesure de l’efficacité du plan d’action	49
6. Act : : Apport concret des démarches pour l’engagement de service d’Ophéa	51

7. Conclusion des démarches et perspectives	51
Conclusion	52
Bibliographie.....	53
Table des annexes	55

Remerciements

Je tiens à commencer ce mémoire en remerciant les personnes qui m'ont accompagné au cours de cette année.

Premièrement je remercie, mon tuteur en entreprise Monsieur Frédéric Girard, chargé de mission patrimoine et qualité de service, pour sa patience, sa disponibilité et pour m'avoir accompagné le long de cette alternance. Je remercie également le personnel d'Ophéa et toutes les personnes avec qui j'ai eu l'occasion de travailler.

Je remercie Monsieur Jean-Louis Michalak, mon tuteur universitaire, pour ses précieux conseils mais également pour sa pédagogie et pour le savoir qu'il a su transmettre au cours de ces deux années de master.

Enfin je souhaite également remercier les membres de ma famille pour m'avoir soutenu tout le long de mes études.

Liste des acronymes

- AMO : Assistance à Maîtrise d’Ouvrage
- CRC : Centre de Relation Client
- CUS : Communauté Urbaine de Strasbourg
- DDI : Direction du Développement des Investissements
- DDL : Direction du Développement Locatif
- DGCCRF : Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes
- DFCCG : Direction des Finances et Contrôle de Gestion
- DMP : Direction de la Maintenance du Patrimoine
- ERP : Entreprise Ressource Planning ou Progiciel de Gestion Intégré
- GIP : Groupement d’Intérêt Public
- HLM : Habitation à Loyer Modéré
- HTC : Habitat et Territoires Conseil
- NPNRU : Nouveau Programme de Renouvellement Urbain
- PGLRC : Pole de Gestion Locative et de Relation Client
- QPV : Quartier Prioritaire de la politique de la Ville
- SMART : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporel
- USH : Union Sociale pour l’Habitat

Introduction

De nos jours, de nombreuses entreprises font le choix de se tourner vers une démarche qualité. Les grandes industries cherchent les certifications délivrées par l'AFNOR leur garantissant une conformité au marché ainsi qu'une preuve de l'efficacité de leur système de management de la qualité. De plus en plus, les démarches qualité se développent également dans le domaine des services.

Le secteur des HLM est particulier. Depuis les années, 1960 la population se tourne de plus en plus vers les bailleurs sociaux à la suite de nombreuses constructions. Selon l'Insee, en 2016, en France, 10,7 millions de personnes résident dans 4,5 millions de logements sociaux. Le parc social représente 16 % de l'ensemble du parc de logements occupés. Du fait de leur nature, les offices publics de HLM se tournent donc également vers une démarche de management de la qualité.

La mise en place d'une démarche qualité comporte plusieurs aspects, les bonnes pratiques, la culture qualité ainsi qu'un référentiel solide. Il s'agit d'un processus long qui nécessite la participation et la compréhension de tous les collaborateurs d'une entreprise.

Ce mémoire de fin de master conclut l'année d'alternance que j'ai pu réaliser chez Ophéa d'août 2020 à septembre 2021, il est aussi le reflet des acquis du master de management de la qualité.

Ce mémoire portera sur l'assurance qualité dans le cadre de l'engagement de service chez Ophéa.

L'assurance qualité est définie par la norme ISO-8402-94 comme l' « Ensemble des activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité, et démontrées en tant que de besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité. »

Mes principales missions sont les suivantes :

- La création et la mise en place d'un tableau de bord d'indicateurs qualité
- La création d'une procédure de mise en location et des outils associés
- Participation à l'organisation du projet de la grande conversation

La première partie sera consacrée à la présentation d'Ophéa. Dans un second temps, nous nous pencherons sur la recherche académique pour tenter de répondre à la problématique suivante :

Comment réussir l'implantation d'un référentiel d'engagement de service ? Ensuite, dans une troisième partie, nous nous intéresserons aux projets d'alternance et verront l'assurance qualité dans le cadre de l'engagement de service chez Ophéa. Enfin, dans la conclusion, seront évoqués les acquis de cette année, les points importants et la réponse à la problématique.

I. La présentation d'Ophéa

A. L'organisation :

Ophéa est un bailleur de logements sociaux. « Un logement social ou HLM est un logement construit avec l'aide de l'État et qui est soumis à des règles de construction, de gestion et d'attributions précises. Les loyers sont également réglementés et l'accès au logement conditionné à des ressources maximales. » (Ministère de la transition écologique) Ophéa est membre du groupe EMHA qui est une société anonyme de coordination, elle est composée d'Ophéa, d'Habitation moderne et du Foyer Moderne de Schiltigheim.

Historiquement, c'est en 1923 qu'est né l'Office public d'habitation bon marché de la ville de Strasbourg. En 1993, le nom change pour CUS Habitat, c'est une période de réorganisation donnant notamment naissance aux agences et antennes de proximité.

Plus tard, en 2013 CUS Habitat déménage. Les locaux sont dorénavant situés au sein du pôle de l'habitat social à Strasbourg. Ils sont partagés avec un autre bailleur social, Habitation moderne. C'est également en 2013 qu'est mis en place « l'Atelier » rue de la Plaine des Bouchers dans le quartier de la Meinau. Il s'agit d'un endroit qui regroupe les collaborateurs chargés de la gestion et de l'entretien du patrimoine ainsi que le stock de matériel nécessaire et plus tard, le centre de relation client (CRC).

2 ans plus tard, en 2015, l'office change à nouveau de nom pour devenir l'Office Public de l'Habitat de l'Eurométropole de Strasbourg, ce n'est qu'en 2019 que le nom d'Ophéa est adopté, en même temps que la création de l'extranet locataire.

Enfin, en 2020 Ophéa crée EMHA avec Habitation Moderne et le Foyer Moderne Schiltigheim, deux autres bailleurs sociaux.

L'organisation est aujourd'hui divisée en trois pôles distincts.

- Le pôle Patrimoine et développement (la maîtrise d'ouvrage) constitué de la DDI (Direction du Développement et de l'investissement) et de la DMP (Direction de la Maintenance du Patrimoine)
- Les directions supports constituées du Secrétariat général, de la DFCCG (Direction des Finances et Contrôle de Gestion) et de la DRH (Direction des Ressources Humaines)

- Le pôle de gestion locative et relation client (PGLRC) composé de la DDL (Direction du Développement locatif) et des agences de proximité

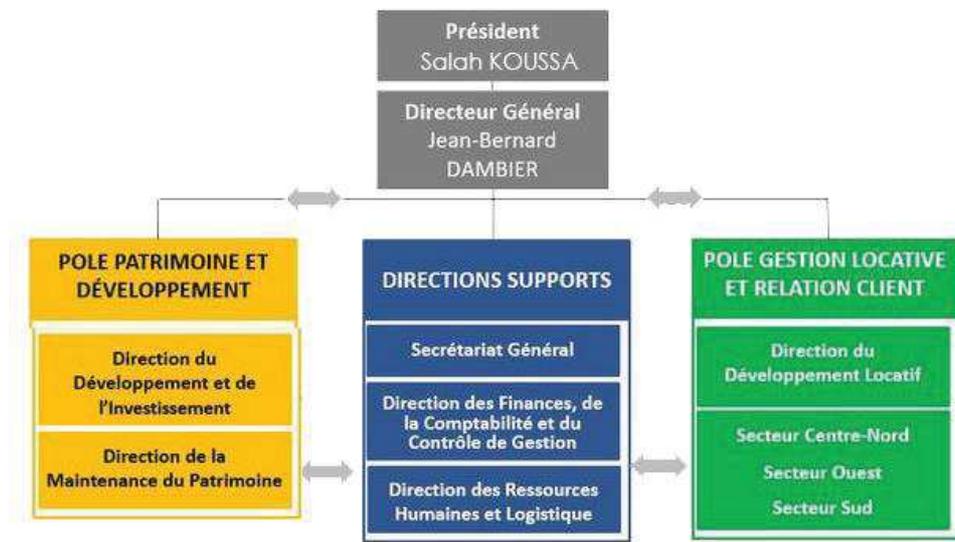


Figure 1 Organigramme (Ophéa)

A ces trois pôles s'ajoute le GIP (Groupement d'Intérêt Public) il s'agit de fonctions mutualisées entre Ophéa et Habitation Moderne. Cela concerne l'accueil physique et téléphonique, la gestion de la demande de logement, le service informatique, les archives, le courrier, la logistique du bâtiment et la communication.

Durant cette année d'alternance, j'ai pu occuper le poste d'assistante chargée de mission qualité. Ce poste se situe dans le PGLRC au sein de la DDL.

La cartographie des processus permet une vision globale des activités d'Ophéa ainsi que des liens entre elles.

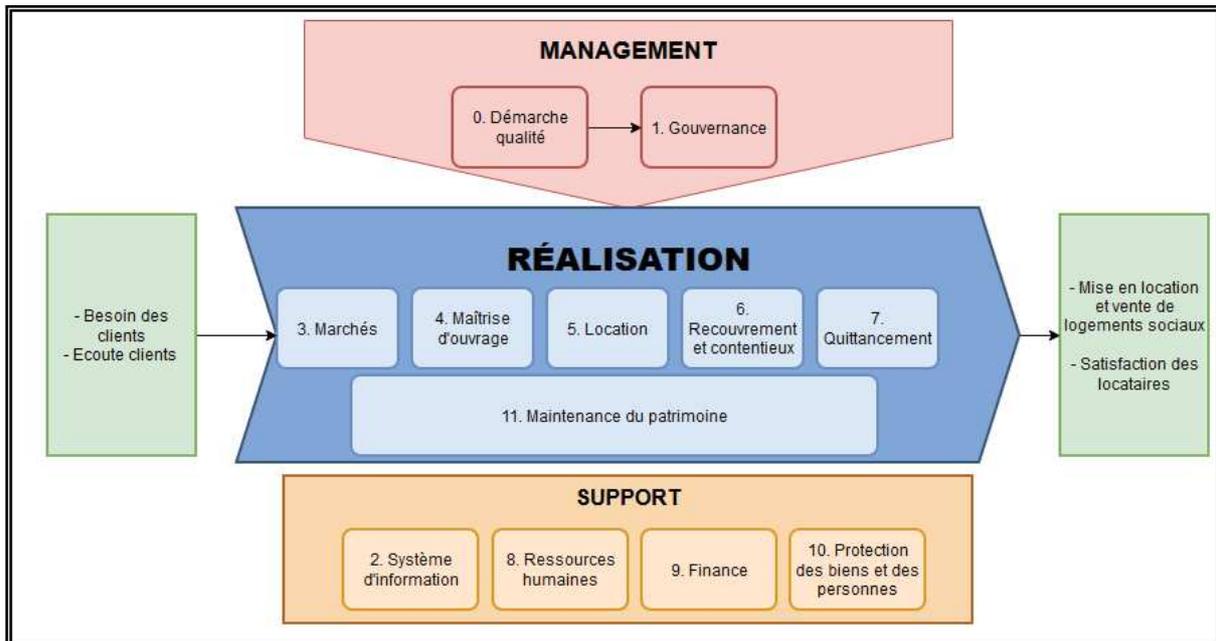


Figure 2 Cartographie des processus

A Ophéa, le processus de réalisation concerne les procédures de marchés (lien avec les prestataires), de maîtrise d'ouvrage, de location, de recouvrement et contentieux, de quitteancement et de maintenance du patrimoine. Ces sous-processus, mis en relation forment le processus de réalisation. Il s'agit du cœur de métier d'Ophéa. Ce dernier est alimenté par les besoins des clients, l'écoute client, et par le processus de management. La réalisation permet alors la mise en location et la vente de logements sociaux tout en garantissant la satisfaction des locataires. Le tout est ainsi soutenu par les services support.

B. Le patrimoine

Le patrimoine d'Ophéa (i.e. les logements) est réparti au sein de l'Eurométropole de Strasbourg. A l'heure actuelle, il s'agit de plus de 20 000 logements qui logent ainsi plus de 50 000 personnes.

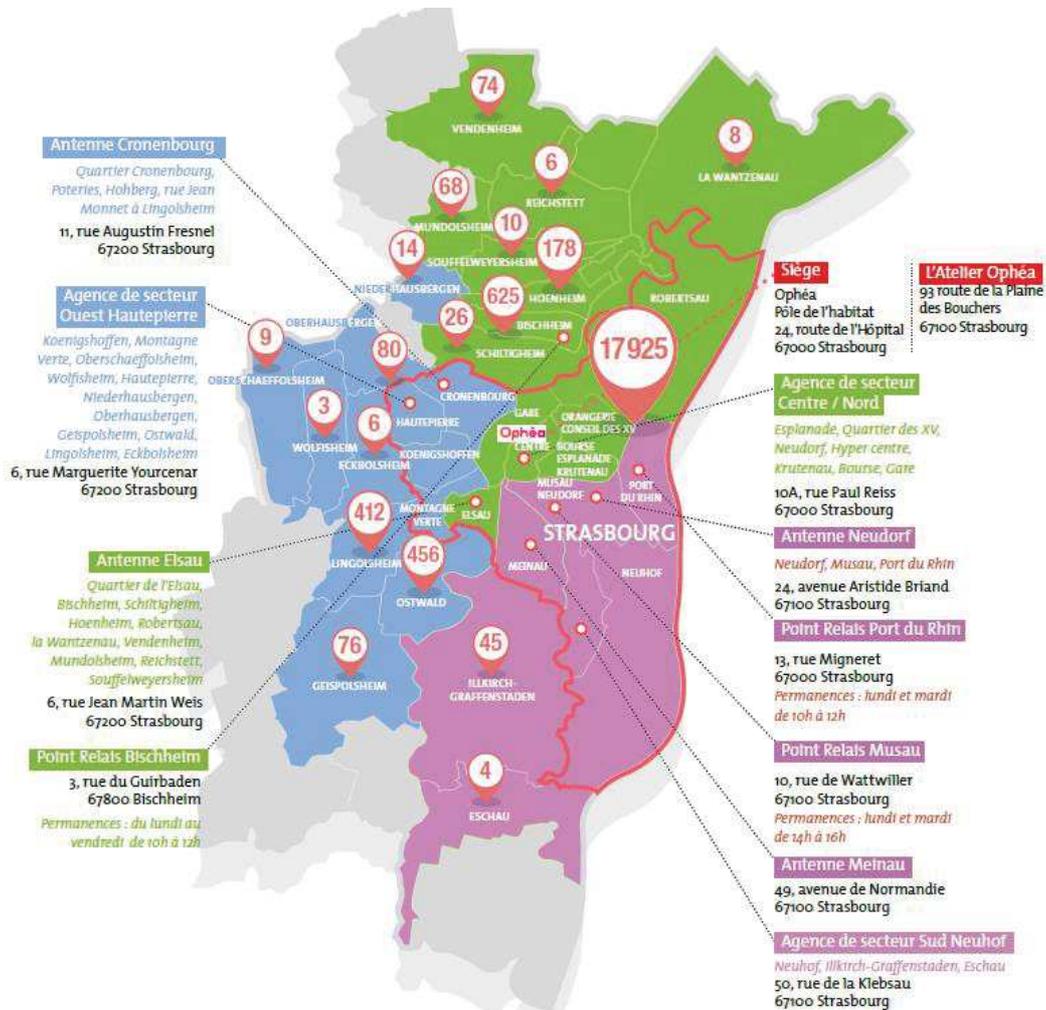


Figure 3 Le patrimoine (Ophéa)

Depuis 2019, les secteurs ont été redécoupés. On distingue ainsi le secteur Sud et son agence au Neuhof à qui sont rattachées les antennes de la Meinau et du Neudorf ainsi que les points relais du Port du Rhin et de la Musau. Le secteur Centre-Nord en relation avec l'antenne de l'Elsau et le point relais de Bischheim. Enfin, le secteur Ouest à HautePierre avec l'antenne de Cronenbourg. Au total, ce sont 21 des 33 communes de l'Eurométropole qui bénéficient de la présence de logements sociaux Ophéa. Chaque secteur a ainsi une agence et plusieurs antennes. Le siège, dans lequel j'effectue mon alternance, se situe 24 route de l'hôpital. L'atelier d'Ophéa qui permet de gérer les stocks des petites réparations ainsi que le CRC se trouve dans le quartier de la Meinau, 91 route de la plaine des bouchers.

C. La qualité de service à Ophéa

Aujourd'hui, la qualité de service au sein d'Ophéa est un enjeu majeur. L'office n'est pour l'heure pas certifiée, mais s'oriente vers une labélisation Quali'HLM. La politique qualité consiste en une stratégie sur deux ans visant à améliorer la qualité de service.

En tant qu'office public de HLM, Ophéa a pour obligation d'effectuer une enquête triennale depuis 2011. A ce jour il y a eu trois enquêtes (2011, 2014, 2017) l'enquête de 2020 a été reportée à 2021 de manière générale et est en cours de réalisation au moment de l'écriture de ce mémoire. Depuis 2019, Ophéa fait également appel à la plateforme Avislocataire afin de réaliser des enquêtes supplémentaires, plus fréquentes et ciblées. Les enquêtes de satisfaction concernent les interventions urgentes, les besoins de réhabilitation, le relogement NPNRU (Nouveau Programme National de Renouvellement Urbain), les résultats de réhabilitation et l'entrée dans le logement.

Ces enquêtes ont permis d'identifier les pistes de progrès que sont la propreté, la réponse à une demande d'intervention et l'accueil de nouveaux locataires.

La culture qualité est au point émergent, le but étant de remettre le locataire au cœur de l'activité.

La stratégie de qualité de service se traduit par une volonté d'optimisation de la proximité avec les locataires, une volonté de réactivité lors d'une demande d'intervention, la nécessité de remplir des exigences qualitatives au niveau des logements. En tant qu'office public la stratégie vise aussi l'innovation digitale notamment pour lutter contre la fracture numérique et pour de meilleurs outils d'accompagnement, mais elle est également actrice de la transition énergétique.

Il n'existe à l'heure actuelle pas de tableau de bord d'indicateurs qualité, nous étudieront cela plus tard, car il s'agit d'une mission d'alternance.

II. Recherche académique : les facteurs clefs de réussite d'implémentation d'un référentiel d'engagement de service

Lorsque l'on pense à la qualité, le premier domaine nous venant à l'esprit est le domaine industriel. « La prévision et la planification des résultats des activités de service est plus complexe que celle des objets. [...] En effet, la particularité d'un service est d'être le plus souvent immatériel, comme par exemple un conseil, une formation, une assurance, une aide à domicile, des soins dans des établissements sociaux et médicosociaux, etc. La comptabilité de telles entités n'est pas toujours possible ni comme d'ailleurs la définition de la qualité. Il n'y a pas de spécification par exemple pour définir ce que peut être une coupe de cheveux de qualité » (Article d'auteur, 2015)

Cependant, de plus en plus, les services se tournent vers des démarches de qualité de service. C'est également le cas des services publiques et semi-publique. Ces derniers rythment la vie des citoyens, par leur nature, ils ont un lien avec la majorité de la population et nécessitent donc une adaptabilité conséquente. Dans certains cas cela passe par la mise en place d'un référentiel. On peut alors se demander quels peuvent être les facteurs clefs de réussite à cette implémentation. Nous allons ici nous intéresser dans un premier temps aux intérêts de l'engagement de qualité de service dans le domaine public, puis nous verrons différents référentiels utilisés. Nous pourrions ainsi nous reporter vers le secteur des bailleurs sociaux et nous verrons les difficultés rencontrées puis les conditions de réussite. Enfin, cela nous permettra de faire le lien avec Ophéa.

A. Une démarche qualité dans les services

1. Les enjeux

Au fil des années et de la digitalisation, les usagers des services publics ont vu leurs attentes et besoins évoluer. Il est donc question de mieux répondre aux besoins d'intérêts généraux des usages des services publics. Cette adaptabilité passe par la compréhension des besoins et passe également souvent par la mise en place d'une démarche de qualité de service. La qualité dans les services passe ainsi par la cohésion sociale, sécuritaire et principalement par la prise en compte du long terme.

Les services publics sont très hiérarchisés, les procédures en place sont peu renouvelées. L'implémentation d'une démarche de qualité de service est source de changement. Les conditions premières de la démarche impliquent donc logiquement un accompagnement au changement, des acteurs impliqués, une ouverture au dialogue et à la critique constructive. L'ouverture de la démarche dans une situation optimale inclut la participation des usagers, en effet ces derniers sont des « experts de l'utilisation du service public ». (France Qualité Publique, 2004)

La situation dans une structure sociale est plus complexe que dans les services purement administratifs. En effet, « ces organismes ont des objectifs en matière d'accueil et de qualité dans leurs contrats d'objectifs. [...] la personnalisation, le suivi dans la durée de l'utilisateur-client-assuré-citoyen sont les enjeux majeurs de l'accueil. » (France Qualité Publique, 2004)

La relation avec les usagers est dans le cas du social essentielle, car le service est caractérisé par « l'accueil des personnes en difficulté dans les collectivités et dans les multiples structures d'insertion, d'hébergement de personnes caractérisées » (France Qualité Publique, 2004). Dans ces structures les attentes des usagers sont les suivantes :

- Information
- Accessibilité
- Personnalisation
- Délai de traitement minimal

Les engagements des structures sont alors les suivantes :

- Donner l'information demandée
- La personnalisation
- Suivi des relations
- Efficacité

Ces engagements passent par des actions concrètes :

- Un engagement politique à l'échelle nationale
- L'écoute et l'association des usagers
- La maîtrise des processus et de la communication
- Une amélioration « continue, transparente et participative de la relation appuyée sur des outils » (France Qualité Publique, 2004).

Concrètement, la qualité de service peut se traduire par la mise en place d'un référentiel. Cela peut être réalisé par le biais de la certification, la création de chartes, ou la labélisation. Les observatoires régionaux et les enquêtes de satisfaction régulières sont également des démarches concrètes.

L'engagement de service se situe à « chaque étape du parcours client et est différent selon le public, les métiers et les médias » (France Qualité Publique, 2004). Cependant, les procédures seules ne suffisent pas, une certaine flexibilité est nécessaire, en effet d'après une enquête auprès de 500 fonctionnaires de l'État (Isère, octobre 1999) 17 % des « agents adaptent parfois les règles et les procédures administratives pour mieux répondre aux demandes » et 19 % le font pour résoudre les situations complexes. (France Qualité Publique, 2004)

2. Les référentiels utilisés

Comme dit précédemment, la qualité de service peut passer par la mise en place d'un référentiel.

L'élaboration d'un référentiel passe par plusieurs étapes. Premièrement, s'il s'agit d'une création, cela nécessite une prise de conscience et la mise en place d'un comité, il faut concilier les exigences communes avec la variété des services. À cela s'en suit la réalisation d'un diagnostic qui permettra la rédaction d'un projet puis la validation du référentiel. Enfin, la dernière étape est celle de la mise en œuvre.

En cas de labélisation ou de certification, le processus est le suivant :

- Définition d'un référent
- Faire un audit blanc. Cela permettra au service demandeur de voir où il se place par rapport aux engagements du référentiel.
- Mise en place d'actions correctives à la suite de l'audit blanc
- Réalisation d'un second audit afin de voir si les actions ont bien été appliquées

Si le service montre des réponses satisfaisantes à tous les engagements l'organisme est labellisé ou certifié. Un label ou une certification est valable pendant trois ans. Il faut cependant réaliser un audit 18 mois après l'obtention du label/certification.

a) *Le référentiel Marianne*

Premièrement le référentiel Marianne est un référentiel porté sur l'accueil du public. La nouvelle version de 2016 fait état de 12 engagements contre 19 dans la version précédente.

Version détaillée du nouveau référentiel Marianne
validée par le comité de pilotage relation de service du 18/02/16

Le Service Public s'engage pour améliorer la qualité de service

Des informations qui répondent à vos attentes, une orientation efficace

- 1- Nous vous apportons les informations indispensables à la réalisation de vos démarches et nous veillons à la mise à jour de ces informations sur tous les supports.
- 2 - Nous facilitons l'utilisation de nos services sur internet et la réalisation de vos démarches en ligne.
- 3 - Nous vous orientons vers le bon service ou vers la bonne administration, et nous vous aidons à réaliser vos démarches.

Un accueil aimable et attentionné

- 4- Nous vous accueillons avec courtoisie dans le respect mutuel, nous vous informons de votre délai d'attente, et nous veillons à votre confort.
- 5- Nous facilitons l'accès aux démarches pour les personnes en situation de handicap.
- 6- Nous accueillons de manière adaptée les personnes en difficulté.

Le service public s'engage auprès de ses agents

11. Nous formons nos collaborateurs et nous leur donnons les outils nécessaires pour leur permettre d'orienter et de faciliter les démarches des usagers
12. Nous évaluons nos pratiques, nous impliquons nos collaborateurs et nous prenons en compte leurs retours pour améliorer la qualité de service.

Des réponses claires dans des délais annoncés

7. Nous répondons de façon claire et précise à vos demandes et à vos réclamations :
 - dans un délai maximum d'une semaine lorsqu'elles sont adressées par voie électronique (courriels, formulaires de contact en ligne, téléprocédures)
 - dans un délai maximum de deux semaines lorsqu'elles sont adressées par courrier.
- 8- Nous répondons à tous vos appels en limitant au maximum votre temps d'attente.

A votre écoute pour progresser

- 9- Nous utilisons vos remarques et suggestions pour améliorer nos services.
- 10- Nous évaluons régulièrement votre satisfaction et nous communiquons les résultats de ces évaluations.

Engagement à destination des usagers
Engagement à destination des agents

2

Figure 4 Référentiel Marianne version 2016 (Jouille, 2017)

Comme on peut le constater sur le document ci-dessus, le référentiel Marianne est tourné vers l'accueil du public, qu'il se fasse de manière physique, par téléphone ou sur internet. Sont également évoqués la formation des collaborateurs ; les enquêtes de satisfaction et la prise en compte de l'avis des usagers. Pour des raisons de budget le label Marianne ne peut pas être délivré à tous les organismes. Seuls y ont accès ceux possédant une forte capacité d'accueil.

Nous allons nous intéresser au cas concret de Besançon. « La ville de Besançon organise régulièrement des réunions avec les agents en relation avec le public. Elle valorise ainsi les initiatives du personnel, ce qui permet une amélioration continue de la qualité du service. » (Jouille, 2017)

Les outils concrets appliqués par la ville de Besançon sont notamment la présence de « Smiles box ». Il s'agit d'une boîte contenant des questionnaires de satisfaction pour recueillir les avis et suggestions des usagers. Les questions reprennent globalement les différents points du référentiel Marianne. La procédure associée est la suivante « Chaque jour, l'agent d'accueil doit :

- vider la boîte ;
- noter la date sur le formulaire, si elle n'est pas renseignée ;
- transmettre à son chef de service les documents ;
- adresser chaque fin de mois au service Performance tous les questionnaires pour traitement. » (Jouille, 2017)
- A la suite de cela le chef de service analyse les questionnaires et rappelle l'utilisateur en cas de réclamation.
- En fin d'année ces questionnaires permettent l'alimentation d'un tableau de bord.

Les avantages de la labélisation Marianne consistent en l'adaptabilité et la modulation des standards de qualité. Les objectifs doivent être SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réalisable, Temporellement défini)

Nous avons ici pris l'exemple de Besançon, mais cela s'applique évidemment à d'autres structures, par exemple l'Université de Strasbourg est également labélisée Marianne.

b) Le référentiel Qualiville

Il existe d'autres types de certification pour les services publics. Nous pouvons également parler de Qualiville qui s'adresse aux collectivités locales. « Structuré autour de 33 engagements et de 9 modalités d'organisation et de pilotage, son champ couvre les problématiques d'accueil des publics, au sens large : accueil physique, téléphonique, Internet, qualité des prestations, écoute client. Contrairement au Label Marianne qui ne couvre que l'accueil, Qualiville étend ses exigences, notamment, à la qualité des prestations » (Patin, 2012)

Les engagements de service de Qualiville traitent de l'accueil, l'orientation et l'information, la délivrance des actes administratifs, les prestations, les interventions du domaine public, l'évaluation de la satisfaction des clients et la gestion des réclamations clients

Concernant l'écoute client, le référentiel Qualiville reprend les exigences de la norme ISO 9001. Les actions suivantes sont donc imposées :

- « Recueillir et traiter les réclamations ;
- Évaluer la satisfaction du client ;
- Évaluer la qualité de l'accueil téléphonique » (Patin, 2012)

De manière concrète, prenons l'exemple de la ville de Rouen, comme expliqué dans l'article Qualiville : les outils d'écoute client de Patin Clémence, la commune a mis en place des fiches pratiques pour recueillir les réclamations et suggestions des usagers. Chaque fiche est différente selon le canal utilisé par l'utilisateur et comporte des explications sur le mode de suivi.

Ensuite, la réponse à une réclamation ou une suggestion d'un usagé doit avoir lieu sous 15 jours (à noter que le référentiel préconise 1 mois pour les courriers comme référence). Le délai est clair, les responsabilités de traitement sont établies et tout retour client donne lieu à un enregistrement et un suivi par souci de traçabilité.

c) *Les norme ISO 9001 et NF ISO/IEC 20 000 : 2018*

La norme ISO 9001 version 2015 est une norme de management de la qualité délivrée par l'AFNOR. Elle comprend 10 chapitres avec des exigences pour la construction d'un système de management de la qualité. Les exigences de la norme permettent de prendre en compte le contexte et les enjeux de l'organisme ainsi que les besoins des parties intéressées.

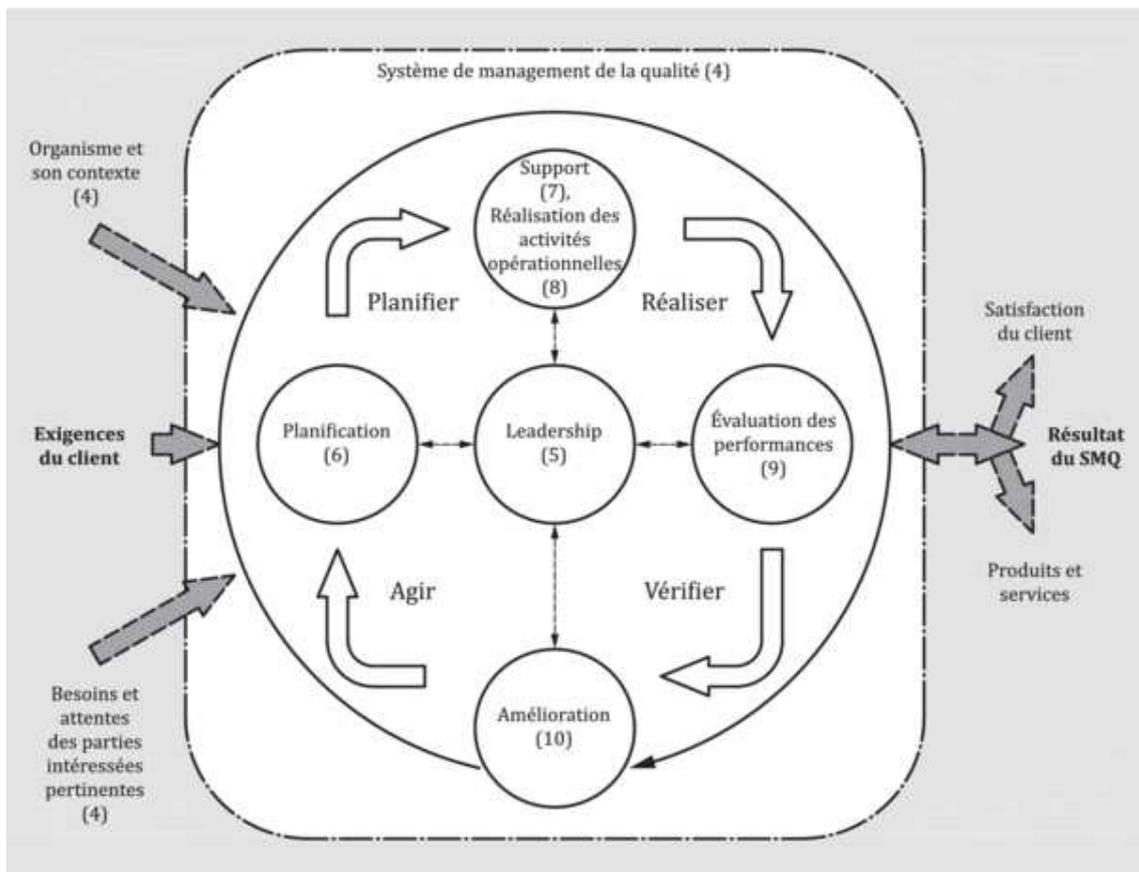


Figure 5 Structure de la norme ISO 9001 (ISO 9001:2015(F))

Elle présente les avantages d'une démarche globale avec des outils de contrôle et d'analyse. Cependant, une telle norme peut n'avoir que peu de sens pour les locataires. De plus, il s'agit d'un processus d'adaptation long et complexe pour un organisme HLM. En revanche, nous pouvons nous intéresser à la norme NF ISO/IEC 20 000 : 2018.

La norme NF ISO/IEC 20 000 :2018 est une norme dédiée aux services peu importe leur activité. Elle se base sur la norme ISO 9001 :2015 pour les points généraux, mais diffère principalement au chapitre 8, le cœur de la norme, qui devient « Fonctionnement du système de management de services » Ce chapitre reprend six grands principes « capitalisant les bonnes pratiques en matière de fourniture de services, exprimées sous forme d'exigences à satisfaire pour permettre l'audit et la certification. » (Lezcano, 2019)

- La planification et la maîtrise opérationnelle : l'organisme doit planifier ses services et gérer les critères de performance tout en conservant les preuves de manière documentée.
- Le portefeuille de services : l'organisme doit tenir un catalogue de services et en maîtriser « les parties impliquées dans le cycle de vie ». Ce catalogue doit être à jour et à destination de toutes les parties intéressées.
- « Relation et accords » : les parties intéressées doivent être clairement identifiées ainsi que le niveau de service qui doit être rendu.
- L'organisme doit gérer son offre et sa demande en vérifiant ses capacités (ressources humaines, techniques...)
- La conception, la construction et le déploiement de services sont clairement définis et planifiés et les changements prennent en compte les risques et opportunités.
- En cas de problème, l'organisme a la capacité d'identifier les sources et de mettre en place des actions pour éviter la répétition de l'incident. De plus, la demande client est enregistrée, classée, traitée et clôturée.
- Les fréquences de disponibilité de services sont documentées pour garantir les services du catalogue.

Un système de management des services « permet de maîtriser les activités de management des services, au travers d'une approche processus intégrée qui garantit que les services sont fournis de manière pertinente et que les nouveaux services ou les évolutions sont mis en œuvre de manière planifiée et coordonnée. » (Lezcano, 2019)

B. La qualité de service dans le domaine HLM

Il faut tout d'abord noter la différence entre qualité de service et engagement de service. « Une démarche qualité de service peut exister sans engagement diffusé à l'externe, certains bailleurs ont choisis de prendre des engagements vis-à-vis de leurs clients sans pour autant structurer formellement une démarche qualité de service. » (L'Union Sociale pour l'Habitat, 2011)

Les engagements permettent de diffuser la volonté de s'engager sur un certain nombre de thèmes et donc d'augmenter la confiance du locataire, en effet ces derniers sont mieux informés. En interne, la démarche permet d'améliorer l'organisation en passant notamment par la mobilisation du personnel et une maîtrise des processus.

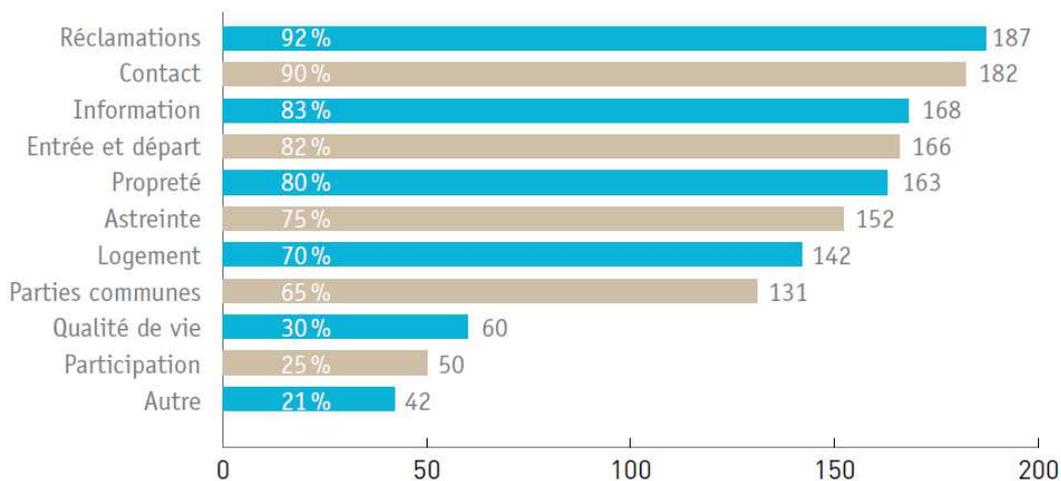


Figure 6 Une enquête réalisée en 2009 auprès des bailleurs sociaux sur leurs engagements de qualité de service USH/FNARS

Ce graphique montre les domaines principalement visés par les engagements de service des bailleurs sociaux. Ces engagements peuvent être pris par le biais de charte, de certification ou de labels.

Nous avons vu des certifications pour les services publics généraux. Il existe principalement deux labels exclusivement réservés au domaine des HLM. Il s'agit de Quali'HLM et Qualibail

1. Quali hlm

Le label Quali'HLM est un label de l'USH (Union Sociale de l'Habitat), seuls les bailleurs adhérent à l'USH peuvent être labellisés.

Le label comprend 7 catégories d'engagement, chacun divisé en en sous-catégories.

- L'entrée dans les lieux
- L'accueil et la communication
- La propreté
- La tranquillité
- Le fonctionnement des équipements
- Le service aux accédants
- Le traitement des réclamations

Ces thèmes sont axés sur la gestion locative. Il s'agit également des thèmes de l'enquête de satisfaction triennale. Les audits de diagnostic et de labélisation nécessitent une visite des lieux représentatives des condition d'exécution des services afin de cibler les situation de non-qualité.

Les avantages de Quali'HLM résident en l'accompagnement de l'USH, de nombreuses ressources sont disponibles et directement adaptées au milieu HLM.

Le label présente néanmoins deux points sensibles :

- La visite des logements inclut la visite de QPV (quartier prioritaire de la politique de la ville) et la rencontre de locataires.
- Intégrer les critères minimums d'association des locataires. Cela semble incontournable mais cela peut s'avérer difficile si le contact avec les associations se passe mal.

2. Qualibail

Le référentiel Qualibail est délivré par l'Afnor et fut créé par trois organismes HLM hauts-normands. Le label est « validé par une commission nationale associant le ministère du logement, la DGCCRF (Direction générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des fraudes), des représentants des professionnels de l'immobilier et des associations de consommateurs ». (L'Union Sociale pour l'Habitat, 2011)

Qualibail, comme Quali'HLM est axé sur les processus de gestion locative et comporte 8 engagements de services :

- La sécurité et le confort lors de l'installation
- Une astreinte disponible tous les jours en dehors des heures d'ouverture
- Le respect de l'emploi du temps des locataires vis-à-vis des visites conseil et des interventions techniques
- Le respect des délais d'intervention techniques
- Le respect des attentes pour l'attribution du logement
- L'évaluation de la satisfaction
- Les partenaires et la régie correspondent à certains critères de sélection
- Le départ se fait « sans surprise »

Ces engagements se traduisent notamment par des documents explicatifs des équipements du logement, les ampoules sont installées sur tous les points lumineux lors de l'entrée dans les lieux, « le cylindre de serrure de la porte d'entrée et du garage » est changée à chaque locataire.

Qualibail a donc des avantages importants avec notamment une démarche structurante et le fait que le référentiel soit directement adapté aux bailleurs sociaux.

Cependant, on peut noter une limite importante à ce référentiel, en effet il est plus exigeant qu'une charte interne et est donc plus complexe et long à mettre en place dans l'organisme.

C. Les difficultés du domaine

L'engagement de service dans le domaine des HLM peut s'avérer risqué, en effet, les engagements ne peuvent pas toujours être « uniformes et standards auprès de l'ensemble des locataires, compte tenu de la diversité des situations rencontrées sur les territoires » (L'Union Sociale pour l'Habitat, 2011)

« Passée la grande période de la reconstruction de l'après Seconde Guerre mondiale, les organismes ont dû prendre conscience du fait que la construction n'était plus leur métier principal et que s'y substituait la gestion quotidienne de leur parc locatif, d'autant plus importante à partir des années 1980 que s'amorçait un départ des clientèles financièrement les plus à l'aise (pour acheter un pavillon ou pour louer quelque chose de « mieux ») et que, progressivement, la structure du peuplement était en train de glisser vers le bas de l'échelle (Warin, 1995). Ce qui voulait dire avoir plus de locataires rencontrant des difficultés pour s'acquitter de leur loyer, plus de problèmes liés à des tensions interculturelles, davantage de dégradations, etc. » (Ughetto, 2011)

De plus, dans certaines situations, malgré l'effort d'organisation, certains comportements peuvent porter atteinte à la maîtrise des processus. Les dégradations « ne sont pas intrinsèquement différentes des pannes des machines dans un atelier ou des bourrages de papier récurrents d'une photocopieuse, dans un secrétariat. Elles ne sont pas, par nature, des problèmes sociaux d'une substance particulière susceptibles d'être isolés des problèmes techniques ou économiques » (Latour, 2006). En suivant ce raisonnement, on peut donc considérer les dégradations comme des « problèmes de production ». (Ughetto, 2011)

Nous allons ici prendre le cas concret des encombrants. Les encombrants ne sont pas traités de la même manière que les ordures ménagères. Il n'y a pas la même flexibilité. Leur contenu n'est pas prévisible et les ramassages peuvent être très espacés. De plus, l'espace qui est dédié peut rapidement être dégradé. Les encombrants sont source de préoccupation pour de nombreux bailleurs du fait de leur caractère la plupart du temps imprévisible.

Lorsque les encombrants entraînent des dégradations nécessitant des interventions supplémentaires, les locataires responsables se comportent comme des « passagers clandestins » que l'on retrouve dans les concepts d'économie du bien-être : « le passager clandestin profite du fait que, la transaction s'étant conclue entre l'offreur et un nombre

suffisant de demandeurs solvables, la prestation se fera effective et qu'il pourra la consommer sans payer, au risque que les prestataires, découragés, n'abandonnent le marché ou que les clients « honnêtes » paient plus que leur part marginale. ». (Ughetto, 2011) Les locataires prennent donc le débarras des encombrants comme acquis et normal.

Lorsqu'un problème survient et que le process est perturbé, le bailleur paraît alors comme responsable. On peut penser qu'il est malheureusement « caractéristique de l'habitat collectif que de voir sa qualité de vie rendue tributaire du comportement des voisins. » (Ughetto, 2011) Le bailleur a ainsi du mal à tenir certains engagements de qualité de service malgré des processus pourtant maîtrisés.

D. Les facteurs clefs de réussite d'implémentation d'un référentiel d'engagement de service

Après avoir étudié les différents référentiels, nous pouvons remarquer que les facteurs clefs de réussite d'implémentation tendent vers les principes fondamentaux du management de la qualité que l'on retrouve dans la norme ISO 9000 :2015

1. Orientation client : Remettre le locataire au centre des enjeux
2. Responsabilité de la direction : l'impulsion de la démarche d'implémentation d'un référentiel vient de la direction après une prise de conscience. Afin de mettre en place le référentiel, il est impératif d'avoir les moyens nécessaires.
3. Implication du personnel : Les équipes doivent être mobilisées à chaque étape, elles sont directement concernées par les changements et les outils à utiliser.
4. Approche processus : L'approche processus permet d'aborder les activités plus aisément et de visualiser les objectifs, input, output, etc. Comme nous l'avons vu précédemment par exemple avec la mise en place d'enquêtes de satisfaction à Besançon. Les étapes sont standardisées.
5. Amélioration : L'implémentation d'un référentiel nécessite des changements, des améliorations qui vont engendrer une meilleure satisfaction client.
6. Prise de décision fondée sur des preuves : Les preuves peuvent être des enregistrements (demandés notamment dans la norme ISO 9001 et Qualibail)

7. Management des relations avec les parties intéressées : les locataires doivent être intégrés à la démarche, par exemple par la consultation d'association ou de cercles d'écoute.

E. L'applicabilité chez Ophéa

« Pour répondre à la question de départ, quel référentiel choisir, il faut axer sa réflexion et son questionnement sur son client et son domaine d'activité » (Patin, 2012)

Comme nous l'avons vu plus tôt, Ophéa ne possède pas encore de référentiel de qualité de service. L'office se tournera probablement vers Quali'HLM dans le futur.

Il serait intéressant de reprendre certains des outils que nous avons pu voir dans cette partie et de les mettre en place à Ophéa.

Pour commencer, les enquêtes de satisfaction en accueil (comme vu dans Qualiville et Marianne) seraient un bon moyen de mesurer la satisfaction des locataires par rapport aux nouveaux espaces de rendez-vous express présent au siège et permettraient également de mesurer l'appréciation de l'accueil en général. L'enquête en agences et au siège pourrait prendre plusieurs formes et être disponible également en anglais ou prendre la forme de borne de sondage avec des smileys afin de toucher le plus de personnes possible.

Cette enquête peut être reportée également sur l'espace extranet des usagers via le Chatbot Ophélie en fin de conversation et par téléphone en fin d'appel comme le font de nombreuses organisations. En supplément, des SMS pourraient être automatiquement envoyés aux locataires à la suite d'interventions techniques d'un partenaire ou de la régie. Cela constituerait une base pour l'évaluation des prestataires.

Nous allons le voir dans la partie suivante, la mise en place d'un tableau de bord d'indicateurs qualité est un pas en avant vers la labélisation Quali'HLM. Il permettra notamment d'avoir des enregistrements précis, de faciliter les discussions en service de proximité et de monter des engagements de service.

III. Projet d’alternance

A. Mise en place d’un tableau de bord

1. Contexte et objectifs du projet

Comme nous avons pu le voir précédemment Ophéa en est au début de sa démarche qualité. Dans l’optique d’aller vers une labélisation comme Quali’HLM et également pour permettre aux agents de répondre au mieux aux demandes des locataires, la volonté de mettre en place un tableau de bord d’indicateurs qualité semble être une étape primordiale. Le projet démarre dans un contexte compliqué. Premièrement, les confinements, obligeant le télétravail des collaborateurs, donnent obligatoirement lieu à un décalage entre la planification prévue et la réalisation du projet. Nous verrons ce décalage dans la sous-partie C. De plus, depuis 2019 le système de prise en compte des réclamations a évolué avec l’ajout et le retrait de certains scénarios de demande.

Dans un premier temps, il est nécessaire de présenter le contexte numérique d’Ophéa. L’ERP utilisé pour la plupart des activités est Prem Habitat. Ce dernier se divise en plusieurs sous ERP. La gestion financière, la gestion des dépenses d’entretien et la gestion locative. Nous nous intéresserons ici à la gestion locative. Prem Habitat permet de visualiser les informations relatives aux locataires. Nous allons nous intéresser plus précisément à la partie qui concerne les réclamations. Le terme « réclamation » désigne ici toute demande client qu’elle soit technique ou non.

L’onglet « réclamation » permet de visualiser les réclamations sur une période donnée, d’un locataire ou d’une adresse.

L’arborescence de la demande client a évolué. Elle se répartit désormais en 3 niveaux, de la manière suivante :

- Le type de demande : par exemple : sanitaire, question pratique, fenêtre et volets
- La nature de la demande : La nature vient apporter un degré supérieur de précision par rapport au type : ex les nuisibles, le lavabo
- Le scénario de la demande : il s’agit du dernier niveau de précision qui permet au destinataire de la réclamation de réagir de la manière la plus adéquate possible. Ex : le volet ne ferme plus au rez-de-chaussée, il y a des cafards dans mon logement.

Ainsi un chemin complet d'une demande pourrait être le suivant :

Question Pratique > Propreté > Il y a des encombrants ou des ordures dans les parties communes

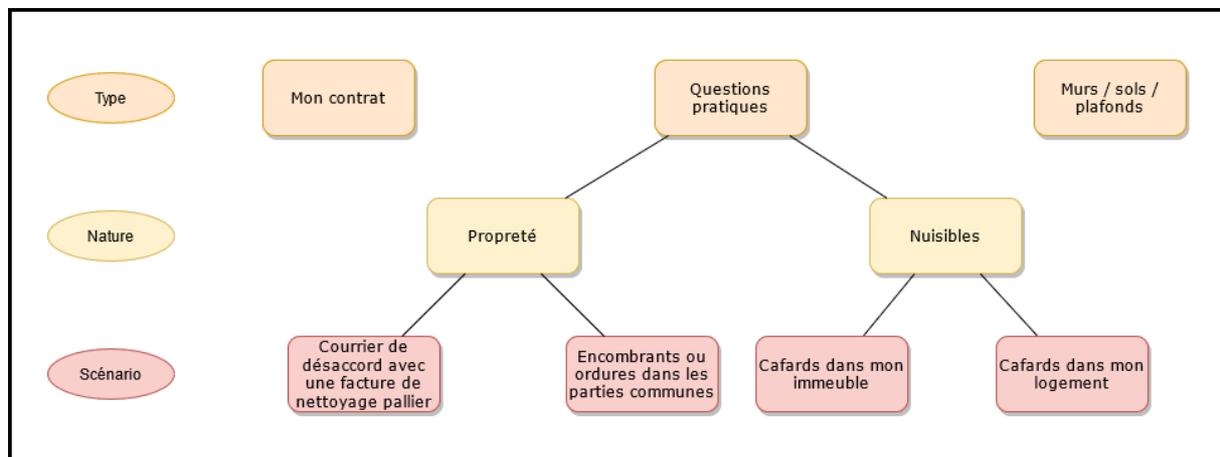


Figure 7 Exemple de réclamation (Ophéa)

En plus des scénarios, il y a un espace où l'on peut écrire des précisions. La réclamation est ensuite transmise au destinataire le plus à même de la traiter.

La situation actuelle de l'entreprise ne permet pas de donner un temps moyen de traitement pour chaque type de réclamation. EY, un ancien prestataire, avait par le passé déjà fait une analyse macro qui aboutissait à la conclusion suivante : il faut identifier un destinataire pour chaque nature de demande client afin de fixer une responsabilité au destinataire vis-à-vis du traitement de la demande. La bonne utilisation de Prem est donc indispensable.

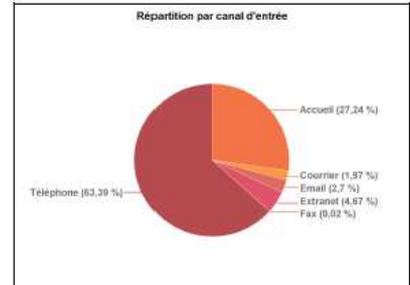
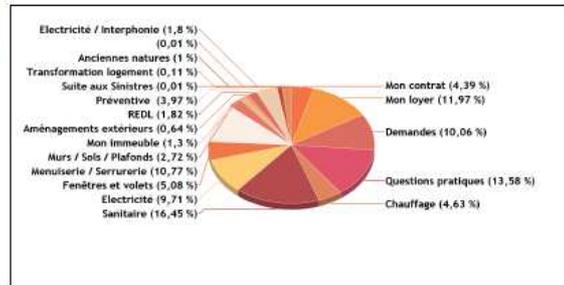
Actuellement à l'atelier une réclamation, lorsqu'elle se fait par téléphone, arrive au téléconseiller qui va la créer sur Prem, puis à la cellule d'analyse et d'autres contacts qui peuvent changer au cours de la vie de la réclamation. La responsabilité est divisée en un nombre important de postes. (Le schéma de traitement d'une réclamation en annexe) De plus, il n'existe pas d'élément de mesure global. Le taux de relance n'est pas identifié clairement, il n'est pas possible de savoir la part de réclamation "doublon" qui auraient dû être comptées comme évènement de relance. Actuellement l'unique mesure se fait par récolte de données dans la base

Prem exporté sur SAP. Il existe un résumé des réclamations des deux années précédentes sous forme de PDF. En voici un extrait :



Demandes clients enregistrées année 2020

Type des demandes clients créées Année 2020	Nombre de demandes clients
Mon contrat	1 265
Mon loyer	3 446
Demandes	2 695
Questions pratiques	3 908
Chauffage	1 332
Sanitaire	4 736
Electricité	2 794
Fenêtres et volets	1 451
Menuiserie / Serrurerie	3 101
Murs / Sols / Plafonds	762
Mon Immeuble	373
Aménagements extérieurs	164
REDL	523
Préventive	1 143
Transformation logement	32
Anciennesatures	289
Suite aux Sinistres	4
Electricité / Interphonia	518
	2
Somme :	28 788



Répartition de la demande hors REDL - Préventive - ancienne nature - transformation logement -	
Demandes en gestion locative	Demandes en technique
11 514	15 052

Canal Entrée (libellé)	Nombre de demandes clients	%
Accueil	7 843	27,24%
Courrier	568	1,97%
Email	776	2,70%
Extranet	1 345	4,67%
Fax	7	0,02%
Téléphone	18 249	63,39%
Total	28 788	100,00%



Etat de traitement 2019	Nombre de demandes clients	%
A - en Attente	20	0,07%
E - Editer	1 214	4,22%
R - Rédiger	2 716	9,43%
T - En cours de traitement	3 194	11,09%
X - Classer	21 544	75,18%
Total	28 788	100,00%

Date d'actualisation : 18/06/20

Pôle Gestion locative et relation client - Pôle Patrimoine et Développement

L'objectif de ce projet est donc la création d'un tableau de bord d'indicateurs qualité permettant d'identifier des valeurs clefs nécessaire au renseignement des agents et des locataires. Ces indicateurs serviront également d'outil de pilotage.

2. Méthodologie

Le tableau de bord nécessitant un processus de création, nous allons ici nous tourner vers la méthode de DMADV. Il s'agit d'une variante de la méthode DMAIC de gestion de projet tournée vers la création et non l'amélioration.

- Define est la première étape : il s'agit de la définition détaillée du projet et de sa planification
- Measure : Il s'agit ici de « mesurer », faire un état des lieux et collecter des données
- Analyse : On analyse les données précédemment récoltées, cela permet de mettre en place des scénarios et des options pour la suite du projet.
- Design : Cette étape se différencie du DMAIC car à la place de Improve, l'étape se nomme Design car il s'agit du moment de conception de l'outil, le prototype.
- Verify Il s'agit de la mise en œuvre, la mise en marche du tableau de bord comme outil de pilotage. Dans le cas où il nécessiterait encore des ajustements, il convient de retourner à l'étape Design.

Dans ce mémoire nous rassembleront les parties Measure et Analyse.

3. Define : définition du projet et planification

Le tableau de bord a pour objectif de donner une image de la gestion des demandes des locataires à tout moment par le biais d'indicateurs cohérents. Il permet d'identifier les dérives critiques et les points forts. Le tableau de bord sert donc à la fois d'outil de pilotage, mais aussi de motivation, d'aide à la décision et de communication auprès des locataires. La démarche va s'imposer aux processus techniques et elle concernera aussi la gestion locative ; il s'agit d'une démarche globale car elle nécessite une utilisation optimale de l'ERP Prem Habitat de la part des agents.

Nous verrons ici les points de l'A3 projet disponible en annexe.

La situation que nous cherchons à atteindre est la suivante :

- Les destinataires des réclamations sont clairement identifiés, le processus est fluide.

- Le tableau de bord permet d'afficher le temps de traitement d'une réclamation à titre informatif pour le locataire.
- Le taux de relance est représentatif de la réalité et permet ainsi d'identifier les causes de relance et les priorités.
- Assurer une communication claire vis-à-vis du locataire et respect des engagements de service

Le projet présente plusieurs points forts. :

- L'effort de choix des indicateurs nécessite l'analyse du processus et sert ainsi de premier diagnostic en vue d'une optimisation de ce dernier.
- Ce projet est bénéfique à tous les acteurs. En effet, il s'agit d'un outil utile en interne qui peut également permettre d'accroître la satisfaction client.
- La mise en place un outil de formation en ligne, les formations peuvent permettre une meilleure utilisation de Prem.

Comme tout projet il y a également des risques :

- Les indicateurs ne correspondent pas à la future certification Quali'HLM
- La formation des collaborateurs dans leur utilisation de Prem ne garantit pas un changement d'habitude.
- Les données peuvent ne pas être suffisamment fiable pour créer un indicateur

Ce projet sera suivi par le biais de réunion hebdomadaires avec présentation des résultats.

L'équipe est constituée de Frédéric Girard, chargé de mission patrimoine et qualité de service, Cynthia Koeller, chargée de procédures/évaluation, Marie-Josée Muller, Analyste de donnée, Matthieu Jordan, Chef de projet innovation et moi-même.

Le périmètre concerne ici le processus de management composé de la gouvernance et de la démarche qualité, dans le processus de réalisation sont concernées la maîtrise d'ouvrage, le CRC et la location.

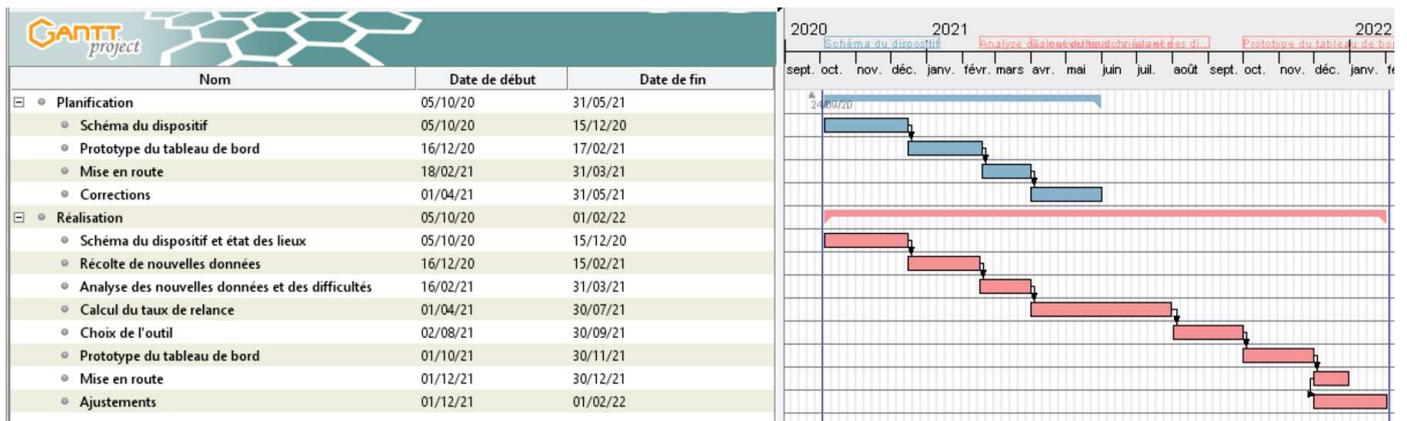
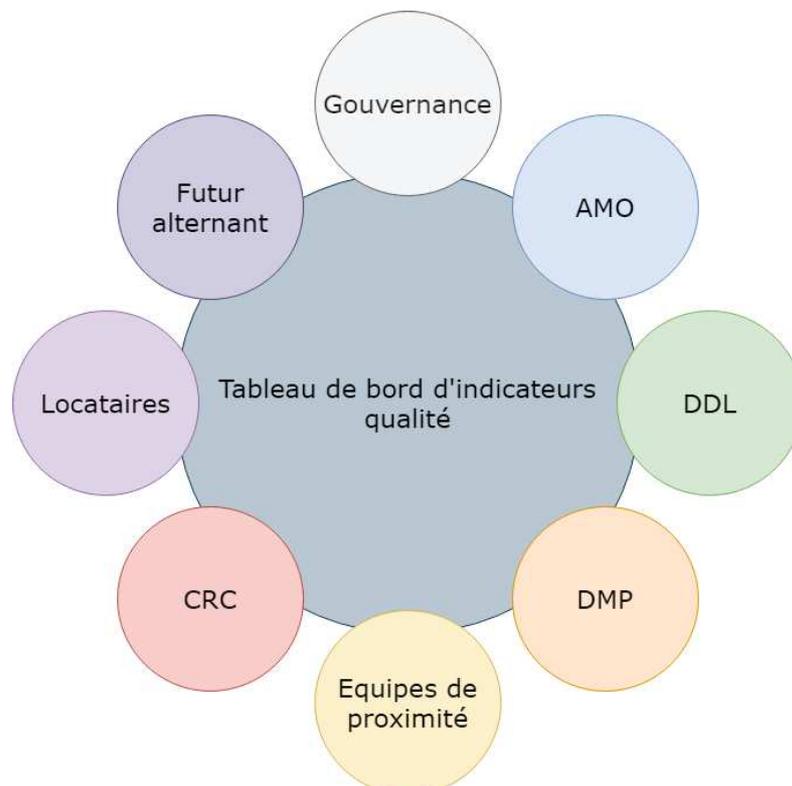


Figure 8 Planification du projet de tableau de bord

Comme on peut le constater sur le diagramme de Gantt ci-dessus, le projet a subi un décalage par rapport à la planification initiale. En effet, il s'agit d'un projet sur un an, il est donc difficile de prévoir les difficultés rencontrées ainsi que le temps réellement nécessaire à certaines tâches. De plus, le projet de Grande Conversation ainsi que les congés d'été ont accru le décalage. Il est également important de noter que dans la planification initiale il manquait des étapes cruciales comme la récolte de données, le choix de l'outil et les ajustements. Cette erreur justifie également le décalage.

Nous allons à présent voir les parties intéressées pertinentes du projet.



- Gouvernance : La gouvernance est composée de la direction général et le comité de direction. Elle s'intéresse aux résultats de l'office. Le tableau de bord qualité en fait donc partie.
- AMO : (Assistance à maîtrise d'ouvrage) Il a été décidé de recruter une AMO pour l'optimisation du système de traitement de la demande client. La construction du tableau de bord est liée à cette démarche.
- DDL : La Direction du Développement Locatif est le département d'origine du projet, il contient également les services de location, quittancement, recouvrement et contentieux et hygiène / propreté / tranquillité. Ces services sont également concernés par la réception de réclamations. L'enjeux ici est donc le suivi et l'aide à la décision.
- DMP : La direction de la Maintenance du patrimoine reçoit la plupart des réclamations. Il y a donc un enjeu de suivi et de pilotage.
- Equipes de proximité : les équipes de proximité (agence/antenne/gardien) sont en contact direct avec le locataire, les indicateurs leur permettent donner des renseignements en temps réel. Les indicateurs de durées sont les plus important ici.
- CRC : Le Centre de Relation Client est le principal canal d'entrée de réclamation. La création de réclamation sur Prem alimente le tableau de bord, la saisie doit donc être correcte. De plus, en cas de question du locataire les indicateurs peuvent apporter des éléments de réponse
- Locataires : en cas de réclamation un locataire aimerait savoir combien de temps va prendre l'intervention
- Futur alternant : Le projet n'étant pas terminé, le futur alternant sera probablement concerné

4. Mesure : Etat des lieux et collecte de données et Analyse des données

La partie Mesure - Analyse du projet sert à récolter des données et à commencer « l'état des lieux ». La récolte des données permet de voir ce qui est actuellement enregistré sur Prem et s'il manque des informations.

Dans un premier temps il était nécessaire de visualiser le volume des demandes existant.

Nous avons obtenu les volumes suivants :

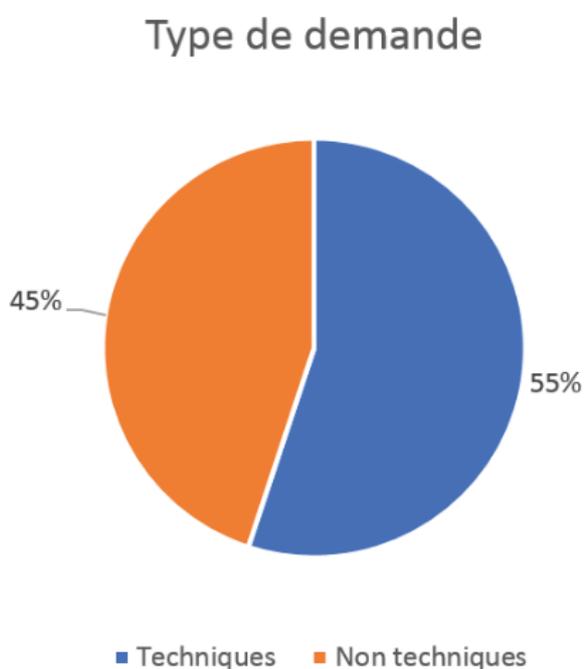


Figure 9 Répartitions des demandes en 2020

Répartition des *principales demandes en 2020

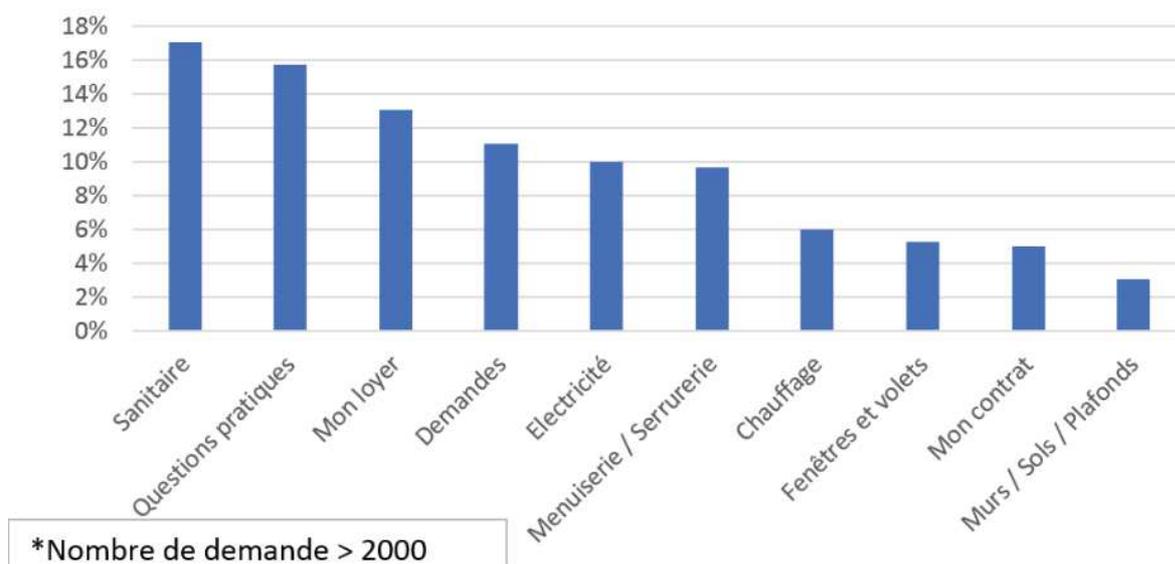


Figure 10 Répartition des principales demandes en 2020

La majorité des demandes sont des demandes techniques, cela justifie l'implication de la maîtrise d'ouvrage. Ensuite, pour la répartition des principales demandes, les types de demandes prises en compte dépassent toutes 2000 demandes. Cette règle de gestion a été adoptée pour faciliter la lecture des premières récoltes de données.

Au cours des récoltes de données nous avons rencontré les difficultés suivantes :

1. L'impossibilité de mesurer le temps nécessaire au traitement d'une demande.

Dans une réclamation, l'ERP dispose de plusieurs dates : la date de la demande, la date correspondant à chaque événement de la vie de la demande et la date du bon d'intervention (si nécessaire). Le problème rencontré est que la date du bon d'intervention ne correspond pas forcément à la date de fin de traitement réel de la demande et la date du dernier événement ne correspond pas non plus forcément à la fin réelle de la demande car ces dates peuvent être entrées ultérieurement ou en prévision d'une intervention. Lorsque l'on ouvre le module de bon de travaux nous avons accès à de nouvelles informations datées : la prévision, la réalisation et la réception. La date de réalisation devrait être la date de clôture or il s'agit souvent de la date de retour du bon d'intervention aux équipes et non la date effective de l'intervention.

2. La fiabilité des données sur SAP

Afin de travailler plus facilement il est possible d'exporter les données de l'ERP Prem sur SAP. Cependant, certaines informations manquaient ou n'avaient pas le même nom d'un ERP à l'autre. C'était le cas des scénarios de demande. Le scénario est le niveau de précision le plus élevée d'une demande client, il s'agit donc d'une information essentielle.

La nature de la demande portait elle le même nom que la nature de l'intervention, or toute demande ne nécessite pas une intervention de technicien ou d'entreprise.

3. La fiabilité des données sur PREM

Un locataire qui a fait une demande technique ou locative a la possibilité de faire une relance par l'un des canaux disponible (accueil, téléphone, extranet). L'événement relance existe sur PREM, il doit être enregistré dans l'onglet événement, or il arrive que le collaborateur en contact avec le locataire créé par mégarde une nouvelle demande à la place de notifier une relance sur une demande déjà existante. Cela créé donc un doublon. Actuellement nous ne savons pas quelle est la proportion de doublons dans la totalité des demandes. Cette faille vient d'une mauvaise utilisation de l'ERP. Afin de traiter les différents problèmes liés à son utilisation une formation obligatoire a été intégrée à la nouvelle plateforme d'e-learning Nell.

Type de demande	Nature	Nombre de réclamations comportant au moins une relance	Proportion par rapport aux nombre total de relances	Proportion par rapport aux relance de ce type	Nombre total de réclamations / nature	Proportion des relances par rapport au nombre total de réclamations de cette nature
Aménagements extérieurs	Aire de jeux	0	0%	0%	7	0%
	Clôture	7	0%	30%	38	18%
	Espaces verts	9	0%	39%	94	10%
	Marquage au sol effacé	1	0%	4%	47	2%
	Portillon	1	0%	4%	53	2%
	Voirie	5	0%	22%	86	6%
	Total	23	1%		325	7%
Chauffage	Fuite sur radiateur	41	1%	10%	369	11%
	Pas d'eau chaude	69	2%	18%	770	9%
	Radiateur chauffe sur thermostat 0	37	1%	9%	420	9%
	Radiateur froid	226	5%	57%	2326	10%
	Robinet thermostatique	6	0%	2%	108	6%
	Thermostat d'ambiance ne s'affiche pas	15	0%	4%	108	14%
	Total	394	9%		4101	10%
Demandes	Contact commerce				6	0%
	Contacts partenaires	3	0%	1%	115	3%
	Demandes de mutation	254	6%	70%	3599	7%
	Demandes externes	108	3%	30%	3848	3%
	Total	365	9%	100%	7568	5%

Figure 11 Extrait de données sur l'indicateur du taux de relance

L'analyse des bases de données permet de donner un premier aperçu de ce qui pourrait devenir un indicateur. Nous avons par exemple le taux de relance qui pourrait se subdiviser en deux sous-indicateurs. Cela permet d'avoir une vision sur ce qu'il est possible de faire ou non avec les données que nous avons actuellement.

5. Design : Réalisation du tableau de bord

Contrairement au DMAIC, nous avons ici une étape de design et non d'Improve, car il s'agit d'un projet de création. Comme nous l'avons vu plus tôt, le projet a subi des retards, au moment de l'écriture de ce mémoire la partie design n'a pas encore été réalisée.

Nous nous intéressons ici à la création du tableau de bord. Il y a différents aspects à prendre en compte :

- Le contenu
- L'architecture
- La présentation
- Les éventuels commentaires et analyse

1. Le contenu

Le tableau de bord contient des indicateurs. On définit un indicateur comme étant la « Matérialisation d'un événement (par prélèvement, calcul, observation, mesure...) qui permet de mesurer l'efficacité d'un dispositif mis en place ». (Lex) Il sert d'outil d'aide à la décision et est basé sur des données fiables.

Dans la création d'un indicateur, il faut rassembler les informations suivantes :

- Ce que l'on souhaite mesurer
- L'unité de mesure
- La fréquence de mesure
- Les bases de données utilisées
- Le responsable du service concerné
- A qui seront communiqués les résultats

Le choix des indicateurs du tableau de bord ne se fait pas de manière individuelle. Des séances de travail sont nécessaires lors desquelles on peut utiliser des outils qualitatifs tels que le brainstorming et le QQQQCCP (Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ?). Ces questions permettent de faire émerger des idées que l'on pourra exploiter et organiser.

On peut ensuite différencier trois types d'objectifs : les objectifs plafonds (à ne pas dépasser), les objectifs à atteindre (ceux que l'on cible), et les objectifs planchers (les seuils minimum).

Les objectifs fixés sont spécifiques, mesurables, acceptables, réalisables et temporellement défini (SMART).

Les objectifs doivent être fixés avec l'aide du service responsable de l'indicateur. Par exemple, pour les objectifs de délai de traitement d'une demande avec intervention technique, des séances de travail avec la Direction de la Maintenance du Patrimoine (DMP) sont nécessaires. Cependant, dans notre cas, il sera complexe de fixer directement des objectifs cohérents car il va s'agir des premières mesures.

2. L'architecture

L'architecture représente l'organisation du contenu au sein du tableau de bord. Il est conseillé de ne pas dépasser 7 indicateurs afin de ne pas surcharger le tableau (Aïm, 2017). Il est d'usage de classer les indicateurs par criticité, celui avec la criticité la plus importante étant bien évidemment en premier. Les graphiques sont clairs et directement compréhensibles.

3. La présentation

La présentation du document du tableau comprend notamment le choix de l'outil utilisé (Excel, SAP ou autre). Il est également nécessaire de définir si des symboles ou des abréviations sont utilisés. Ophéa a changé le nom de ses services il y a quelques années lors de la réorganisation, il est donc important que chacun puisse savoir de quel service il est effectivement sujet du fait des nombreux acronymes.

4. Les éventuels commentaires et analyses

Les indicateurs sont source d'information sur les risques et les tendances de ce qui est évalué. Une partie du tableau de bord peut être réservée à l'analyse et à des commentaires utiles au lecteur. Les commentaires doivent cependant être courts et précis pour ne pas perdre le principe de base du tableau de bord qui est d'avoir facilement accès aux informations.

6. Verify / Validate : Validation

Après la mise en forme du tableau de bord, il convient de présenter la maquette aux responsables. A la suite de cela pourront être réalisées d'éventuelles modifications et ajustements. La première version du tableau de bord peut alors être mise en route. Comme nous l'avons dit précédemment, il s'agira des premières mesures pour Ophéa. Il faudra donc adapter les objectifs après un temps défini. Le tableau de bord vise à être utile a des publics différents, un accompagnement et une présentation à l'outil aideront les usagers à utiliser au mieux les informations présentent.

7. Conclusion et perspectives

Le projet de tableau de bord s'inscrit bien dans la volonté future d'implémentation d'un référentiel qualité. Il apportera des enregistrements avec des données fiables et permettra d'améliorer la communication avec les locataires en fixant par exemple des engagements de traitement des réclamations/demandes en un certain délai.

B. Engagement de proximité

1. Contexte et objectifs du projet

L'engagement de proximité fait partie des objectifs de qualité de service. On peut rattacher ces objectifs à deux projets : la procédure de mise en location et le projet de la Grande Conversation. L'objectif final de ces projets est d'obtenir une meilleure satisfaction des locataires qui peuvent se sentir déconnectés de l'office au moment de l'emménagement ou lorsqu'ils rencontrent un problème. L'autre objectif est également de reconnecter les collaborateurs entre eux. En effet, les conditions actuelles entraînent des tensions entre les équipes, elles se sentent isolées et incomprises face aux situations difficiles, notamment lors de la préparation de l'entrée dans les lieux des locataires. La Grande Conversation permet à des personnes qui ne travaillent pas ensemble de se côtoyer le temps d'une journée sans avoir à remplir les obligations de leurs fonctions respectives. Nous y reviendrons par la suite.

Il existe déjà une procédure de livraison de logement neufs et réhabilité, mais le projet porte ici sur la création d'une nouvelle procédure de mise en location qui servira de complément et permettra d'éviter les dysfonctionnements et de standardiser les étapes pour éviter les conflits et retards. Dans ce mémoire, nous nous intéresserons principalement à la mise en location en faisant le lien avec la grande conversation dans la dernière partie.

2. Méthodologie

Nous allons ici utiliser un PDCA.

- Plan : étape de planification et préparation des projets
- Do : étape de mise en œuvre, de réalisation
- Check : étape de contrôle, de mesure de l'efficacité du plan d'action
- Act : Ajuster, apport concret des démarches pour l'engagement de service

3. Plan : Définition et planification des démarches dans leur contexte

La situation actuelle est la suivante : La mise en location est le premier regard concret du locataire vers Ophéa. Or, dans la location de logement neufs et réhabilités le taux de satisfaction lors de l'entrée dans les lieux est de 66% avec un taux de retour de 39%. Bien qu'il s'agisse d'un taux satisfaisant pour le milieu des HLM, une démarche de qualité de service a pour objectif d'augmenter la satisfaction des locataires, de plus il ne s'agit pas ici d'un produit classique mais d'un lieu de vie, Ophéa se doit donc de satisfaire au mieux ses locataires.

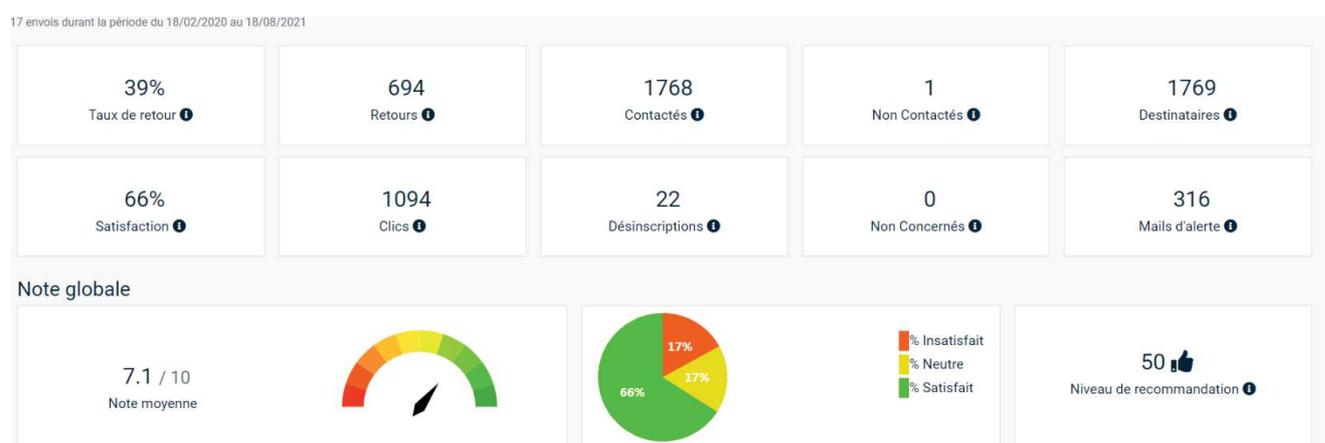


Figure 12 taux de satisfaction Avislocataire

Actuellement, les réserves acceptables à la réception des logements ne sont pas définies clairement. Cela peut poser des problèmes parfois graves. (Gravier sur le parking pour un logement adapté aux personnes à mobilité réduite, porte d'entrée qui ne se ferme pas etc.)

La communication entre les services est source de tension, les collaborateurs se sentent seuls face à des difficultés. En effet, les équipes du PGLRC reçoivent très tardivement les informations nécessaires à la mise en location (tableau de l'état mensuel des livraisons, note de mise en location, plan de commercialisation), elles ont alors quelques semaines uniquement pour faire les démarches. Cependant, la DDI, qui effectue l'envoi d'information, n'est pas en mesure de transmettre les documents plus tôt. Il y a donc un enjeu d'organisation important.

De plus, on observe à la suite de l'emménagement des locataires dans les logements neufs de nombreuses demandes d'intervention sur les équipements de chauffage. Ces interventions n'apportent pas de valeur ajoutée au locataire car elles ne proviennent pas d'un problème technique mais d'une mauvaise compréhension de l'équipement.

Ophéa fait également face à des problèmes d'ordures ménagères et d'encombrants. Nous avons vu dans la partie académique que beaucoup de bailleurs sont touchés, Ophéa n'est donc pas une exception. En effet, le local pour les poubelles est rapidement surchargé à la suite d'emménagements simultanés. Les lieux peuvent se dégrader au point où les éboueurs ne sont plus en mesure de prendre les ordures à cause des encombrants. Faire appel à un prestataire privé « casse » donc le process et représente des coûts importants et inévitables une fois le problème survenu.

La situation que l'on cherche à atteindre est la suivante :

Le locataire peut emménager en toute tranquillité, il n'y a plus de travaux importants à effectuer dans le logement. Les équipements sont faciles d'utilisation et les déchets ne causent pas de dégradation. D'un point de vue interne, le processus est fluide, chaque acteur reçoit les données nécessaires à son travail à temps et en cas de retard ne se sent pas abandonné par les autres équipes.

Le périmètre concerné ici est large, il s'agit de la majorité du processus de réalisation (identifié dans la cartographie des processus dans la partie I). Sont ainsi concernés la location, le patrimoine, les marchés et la maintenance du patrimoine. Afin de construire au mieux la procédure de mise en location, il est essentiel de connaître les attentes des parties prenantes intéressées. Nous allons donc les identifier. :

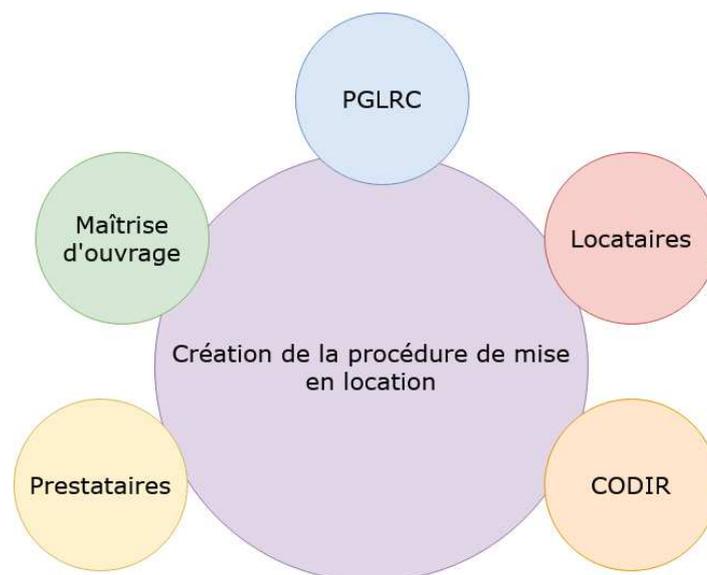


Figure 13 Parties intéressées - création de la procédure de mise en location (Ophéa)

- Maîtrise d’ouvrage : La maîtrise d’ouvrage a une place importante dans le processus de livraison, elle fournit les documents à la DDL, effectue des visites préalables et donne la date de livraison de plus elle est en charge des travaux et de mandater les entreprises prestataires.
- PGLRC : Les équipes de proximité en agence sont au contact du locataire et réalisent la signature du bail et l’entrée dans les lieux du locataire.
Enjeux : les équipes se sentent seules, après réception du bâtiment les clés sont remises en agence. Dès ce moment le contact semble à sens unique en cas de problème. Le PGLRC comprenant la DDL, il est également l’origine de la procédure.
- CODIR : après la livraison d’un bâtiment les résultats et les éventuels problèmes sont discutés en réunion de codir
- Entreprises prestataires : les entreprises partenaires sont choisies dans le cadre de l’établissement des marchés. Elles sont responsables de la mise en œuvre de la garantie de parfait achèvement et doivent terminer les travaux à temps.
- Locataire : le locataire, en emménageant dans un logement neuf ou réhabilité, a des attentes particulières. L’entrée dans les lieux est un moment crucial pour la satisfaction du locataire et la perception de l’image d’Ophéa.

Équipe : L’équipe projet est ici composée de Frédéric Girard et moi-même, nous avons rencontré des acteurs de tous les services concernés par la création de la procédure.

Analyse SWOT (Strength, Weakness, Opportunités, Threats)

Points forts (Strength) :

- Les collaborateurs participent activement à la création
- La procédure est légitime

Points faibles (Weakness) :

- Le rythme d’avancée du projet
- Le manque de temps des collaborateurs
- Les tensions entre les équipes

Opportunités (Opportunities) :

- La réalisation parallèle de la grande conversation qui permet de mieux comprendre les métiers des collaborateurs et de discuter avec des collègues que l'on ne connaît pas forcément
- Mettre à jour des documents qui ont été construits avant la réorganisation

Menaces (Threats) :

- Malgré la création d'une nouvelle procédure il est possible que certains collaborateurs ne souhaitent pas la suivre. L'encadrement et le suivi de la vie de cette dernière sont donc essentiels
- Les compromis à trouver entre les équipes peuvent être difficiles à établir et créer des tensions supplémentaires

Planification :

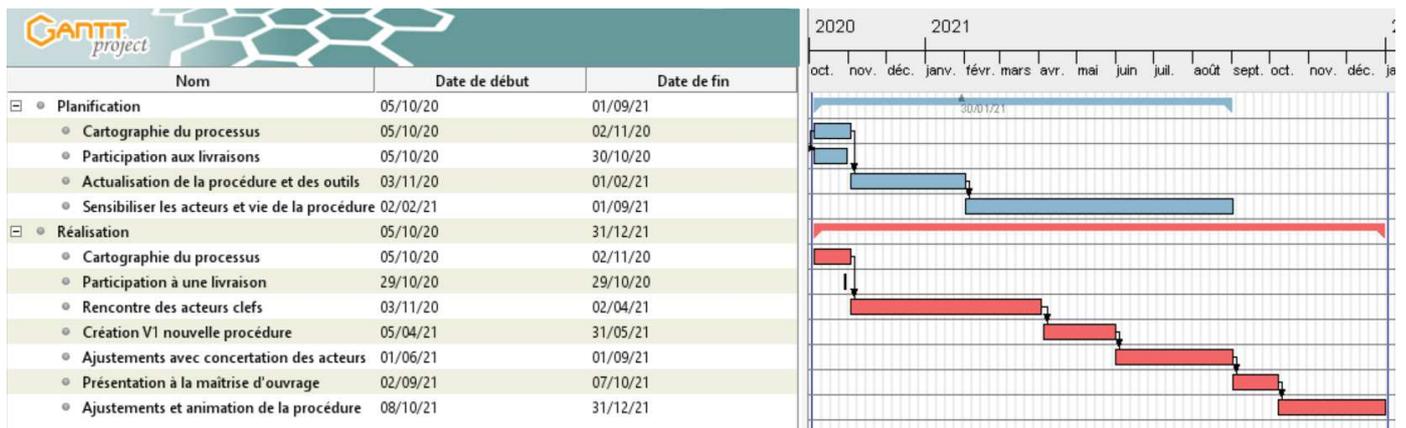


Figure 14 Planification du projet de procédure de mise en location

Comme le projet du tableau de bord, la création de la procédure de mise en location a subi un décalage par rapport à la planification initiale. Premièrement, du fait du confinement je n'ai participé qu'à une seule livraison, la livraison de 48 logements à Holtzheim. Ensuite, la rencontre avec certains acteurs était à préparer longtemps en avance du fait de la difficulté à trouver un créneau de rencontre. De même que pour le tableau de bord, on peut noter le manque de planification de certaines tâches, notamment les ajustements, les rencontres avec les acteurs et la présentation à la maîtrise d'ouvrage. De plus on peut noter que les congés d'été ainsi que la Grande Conversation (qui a eu lieu en juin sur trois semaines) ont décalé la réalisation des tâches.

4. Do : Réalisation des projets

Il existe une ancienne version de procédure de livraison de logements neufs et réhabilités. Cette version est antérieure à la réorganisation de 2019. La mise à jour documentaire est essentielle dans ce genre de cas. La première étape fut donc de remplacer les anciens acronymes par les nouveaux, puis la réalisation d'une cartographie de la procédure.

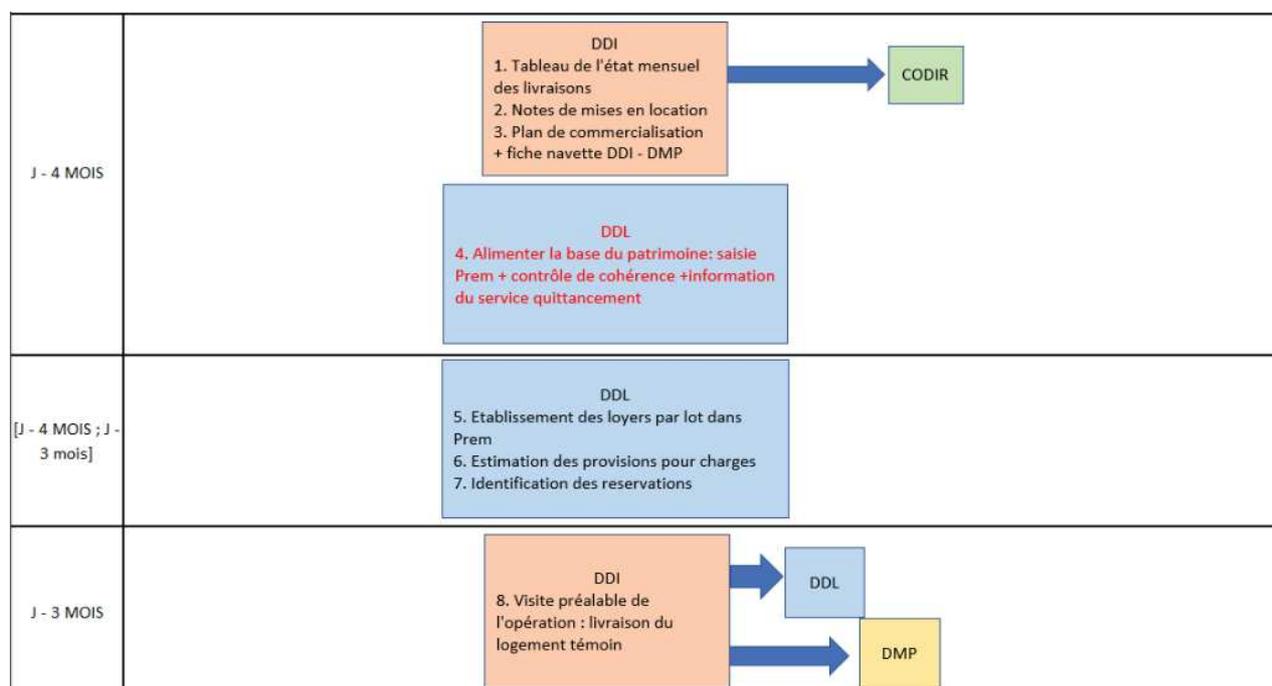


Figure 15 extrait de la cartographie du processus de livraison, le jour J étant la livraison

La cartographie du processus permet de visualiser la responsabilité de chaque acteur à tout moment et de mieux visualiser les étapes dans le temps.

Le Genba, qui signifie « là où se trouve la vérité » en japonais est un outil de management qui consiste à aller « sur le terrain » afin d'écouter les collaborateurs et de constater directement des problèmes. En octobre j'ai pu participer à une livraison de 48 logements dans la commune de Holtzheim dans ce but. Cette première approche a permis par la suite de lancer des entretiens avec les différents acteurs du processus. Chaque rencontre permettait ainsi d'avoir un point de vue différent avec des problématiques diverses, des conflits, et des points clefs de la procédure existante. Une séance de travail en brainstorming avec les chefs d'agence et d'antenne a notamment permis l'émergence de plusieurs idées concernant les problèmes cités plus tôt. Nous allons les reprendre avec une analyse en « 5 Pourquoi » et une proposition de plan d'action. La méthode des « 5 Pourquoi ? » consiste à chercher la cause des problèmes en se posant la question

« Pourquoi ? » jusqu'à remonter à la cause racine. Il n'est pas forcément nécessaire de se poser 5 fois la question pour y arriver.

- 1) DDL : Réception tardive du tableau de l'état mensuel des livraisons, de la note de mise en location et du plan de commercialisation

La réception tardive de ces documents est dû à un dépassement des délais de la part de la DDI.

Pourquoi ?

Ce retard peut provenir de trois phénomènes :

- Premièrement la personne ayant la charge de l'envoi est surchargée de travail et n'a pas pu envoyer les documents à temps.

Pourquoi ?

La cause profonde serait donc un problème de répartition du travail et d'organisation

- La deuxième raison peut être le fait que la personne en charge ait été absente au moment de l'envoi et que personne n'ait eu la capacité de la remplacer.

Pourquoi ?

Trois options sont alors possibles :

- Il n'y a pas de personne pour la remplacer.

Pourquoi ?

- La cause profonde serait donc une discontinuité dans la chaîne de compétences.

- La personne chargée du remplacement est également absente.

- Le remplacement est impossible du fait d'une surcharge de travail, ce qui nous ramène à la première cause profonde.

- La troisième raison, discutée avec la cheffe du service de conduite d'opération est le fait que les informations soient transmises directement mais ces dernières arrivent également tardivement à la DDI. Il n'y a pas de seuil de réserves sur les marchés cela entraîne un retard du fait du nombre important de réserves à traiter. Il s'agit donc également ici d'un problème de surcharge de travail.

Proposition de plan d'action :

- Problème d'organisation : Il faudrait revoir la répartition de la charge de travail, éventuellement agrandir l'équipe, mettre en place un rappel automatique pour l'envoi des documents et l'envoi des mises à jour sur l'intranet. Sensibilisation des équipes d'assistantes des chargés d'opération. Identification des surcharges de travail avec des indicateurs de charge.
- Discontinuité de la chaîne de compétence : Désignation des remplaçants en cas d'absence et formation.
- Absence du remplaçant : Faire en sorte que les deux personnes ne partent pas en congé en même temps en ayant désigné de manière claire les différents rôles.
- Manque de communication entre les services : Mettre en place une revue de projet en amont, et mise en place d'un outil de communication (par exemple une équipe Teams). Faire parvenir les résultats des enquêtes de satisfaction à la DDI. Il est également nécessaire de construire un cahier des charges commun à tous les services pour définir les caractéristiques d'un logement terminé.
- Problème concernant les marchés : La décision du choix des entreprises intervenant dans le projet est prise selon le règlement intérieur de la commande publique. Il y a une nécessité de fixer des exigences sur les marchés des promoteurs / entreprises : fixer un nombre maximal de réserves acceptées. Afin d'éviter les imprévus il serait également judicieux d'enlever la possibilité de retarder la livraison de 15 jours qui est stipulée dans le contrat des entreprises.

2) Équipements nécessitant des interventions techniques après les emménagements

Pourquoi observe-t-on ce problème ?

Il n'y a pas de problème technique, la demande provient d'une mauvaise compréhension de l'équipement ?

Pourquoi ?

- Certains équipements peuvent être complexes et nécessitent des explications qui dans certains cas n'ont pas été données

Pourquoi ?

- Les explications n'ont pas été données

Pourquoi ?

- Les chargés de clientèle ne sont pas formés aux équipements, cela ne fait pas partie de leur fiche de poste.
- Les équipements sont trop complexes et ne satisfont pas les locataires.

Proposition de plan d'action :

Afin de limiter le nombre d'interventions, il faudrait identifier les équipements nécessitant une formation lors de la livraison du logement témoin 3 mois avant la livraison. Par la suite, les chargés de clientèle pourraient être formés par des techniciens pour pouvoir, à leur tour, former les locataires au moment de la remise des clefs. Il s'agit d'ailleurs d'une exigence Qualibail. L'identification des équipements permet également d'en donner la liste définitive aux futurs locataires. Ensuite, si un type d'équipements est régulièrement source de problème il faudrait opter pour un autre type d'équipement. De plus, pour garantir la propreté du logement à l'entrée des locataires il faudrait inclure le nettoyage complet du logement dans les contrats avec les entreprises.

3) Locaux poubelles surchargés

Le local pour les poubelles est rapidement surchargé à la suite des emménagements simultanés.

Pourquoi ?

- Les locataires sont trop nombreux à déménager en même temps par rapport à la taille du local
- Les locataires ne sont pas au courant que les encombrants bloquent le ramassage des ordures ménagères

Pourquoi ?

- Ils n'ont pas été informé
- Ils ont oublié ou ne désirent pas faire autrement

Plan d'action :

La mise à disposition d'une benne à encombrants proche du local poubelle pendant la semaine suivant les emménagements et la sensibilisation des locataires lors de l'état des lieux et par le biais d'affiches sur la porte du local et/ou dans l'entrée de l'immeuble.

Ces actions ont permis de rédiger une première version de la nouvelle procédure de mise en location.

Selon la norme NF EN ISO 9000 :2005, une procédure est « une manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus ». Cette procédure doit donc, précisément décrire les éléments suivants :

- « Les données d'entrée ;
- Les tâches à réaliser ;
- L'ordre dans lequel elles doivent être réalisées et les interactions qui en découlent ;
- Le responsable de chaque tâche ;
- Les éventuels délais entre les tâches ;
- Les données de sortie ;
- Les documents utiles à la réalisation des tâches ;
- La date et la version de la procédure ;
- La signature du rédacteur et de la personne en charge de la validation. » (Norme NF EN ISO 9000 :2005)

En parallèle de la création de la procédure s'est déroulé le projet de la Grande Conversation. Ce projet avait pour but d'organiser des rencontres entre un binôme de collaborateurs et des locataires à leur domicile. Le but des rendez-vous étant de récolter l'avis personnel de locataires, sélectionnés au hasard, sur un certain nombre de thèmes. Les binômes furent créés de manière à faire découvrir de nouveaux collègues aux participants. De plus, lors des rendez-vous chacun abandonnait temporairement son métier afin de se présenter uniquement en tant que « collaborateur Ophéa ». Ces journées de rencontres ont permis de faire découvrir des métiers, notamment ceux de proximité puisqu'une grande partie des employés d'Ophéa ne sont

jamais en contact avec les locataires. Ce projet s'imbrique dans une volonté de communication avec les locataires et permet de les inclure aux futurs changements.

La Grande Conversation m'a permis d'avoir un angle de vue supplémentaire sur la mise en location car j'ai pu discuter avec plusieurs locataires et constater que comme certaines équipes si un problème persiste après l'emménagement le locataire peut se sentir exclu, voire tenter de résoudre le problème avec des moyens personnels. Les trois journées de grande conversation auxquelles j'ai participé m'ont donc servi de deuxième Genba.

5. Check : Mesure de l'efficacité du plan d'action

La première version a été soumise à validation des chefs d'agences et d'antennes et de la responsable du service location. Le retour de commentaires et suggestion ainsi que le Genba a permis de faire des modifications pour aboutir à une deuxième version de la procédure. A cette procédure se rajouteront des fiches de bonne pratiques et une checklist à compléter avant que le locataire n'emménage. Enfin, une procédure est inutile si elle n'est pas appliquée ou si les usagers ne sont pas au courant de sa création. Il sera donc nécessaire d'animer la vie de la procédure au travers de séances de questions réponses, d'ateliers ou de séances d'information. La plateforme Avislocataire permettra de suivre l'efficacité de cette création au travers des taux de satisfaction.

ETAPE	DESCRIPTION	ACTEURS		Supports utilisés	Commentaires
		Qui	Vers Qui		
Préalable	1- Identifier les acteurs nécessitant d'être dans la boucle d'information continue et création de la boucle	Chargé d'opération DDI	Tous les acteurs concernés	Easydoor	Systématiser les personnes suivantes dans la boucle d'informations : <ul style="list-style-type: none"> - Chef d'agence - Chargés d'opération - Assistante du chargé d'opération - Astreinte - Indiquer des remplaçant en cas d'absence - Responsable de site - Responsable SQ - Responsable SL - Directeur PGLRC
Préalable	2- Réunion de cadrage	DDI	PGLRC / DMP	Gantt / Trello / Easydoor	Présentation du projet Définir les attentes non contournables des locataires et de la proximité (RS-CC-responsable) Définir les dates butoirs et mettre en place des rappels Easydoor.
4 mois avant la livraison	3. Envoi de la fiche de location	DDI	CODIR + PGLRC	Fiche de location	
3 mois avant la livraison	3- Alimentation de la base patrimoine	PGLRC : Quittancement		Saisie Prem	Saisie Prem + contrôle de cohérence + information du service quittancement
Entre 2 et 3 mois avant la livraison	3- Visite préalable de l'opération	DDI conduite d'opération	PGLRC / DMP / chargé de clientèle/ responsable de site	Fiche de qualité commerciale	Livraison du logement du témoin Identifier les besoins : <ul style="list-style-type: none"> - En formation pour les équipements des logements - Techniques pour la mise en place de bennes à encombrants lors des emménagements. Être en capacité de donner la liste définitive des équipements au locataire.

Figure 16 Extrait de la procédure de mise en location V2, les apports des collaborateurs sont en rouge

6. Act : : Apport concret des démarches pour l'engagement de service d'Ophéa

Comme précisé dans la partie Plan, le projet a subi des retards et n'est donc pas terminé. Cependant on peut déjà noter les apports de la création de la nouvelle procédure. Le référentiel Quali'HLM inclut des visites de logements et des rencontres avec des locataires et des associations de locataires. La standardisation de la mise en location correspond aux standards des normes et labels et aura un impact positif sur la satisfaction des locataires. De plus le prestataire HTC (Habitat Territoires Conseil) a participé à l'élaboration du projet de la grande conversation et communiquera dès la rentrée les enseignements que l'on peut tirer des prises notes des rendez-vous.

7. Conclusion des démarches et perspectives

Le projet de la Grande Conversation et la création de la procédure de mise en location peuvent permettre à l'Office de se rapprocher de la communication d'engagements de service. On peut imaginer que la grande conversation devienne un projet qui se renouvelle chaque année avec des thèmes choisis lors de tables rondes avec des locataires et des associations.

Conclusion

Le secteur des HLM est soumis à beaucoup de contraintes mais nombreux sont les organismes qui se tournent vers une démarche de qualité de service. Tenir des engagements de service peut se révéler risqué, nous l'avons vu notamment avec le cas des encombrants mais cela permet toutefois de raviver la confiance et la satisfaction des locataires. Bien que dans le cas d'Ophéa la mise en place d'un référentiel soit une vision assez lointaine, la préparation commence dès aujourd'hui.

Les facteurs clés d'implémentation d'un référentiel de qualité de service passent par une implication au sens large des équipes, des usagers et des parties intéressées. En s'appuyant sur des preuves pour prendre des décisions et en utilisant une approche processus l'Office met ainsi toutes les chances de son côté pour venir au bout de ses ambitions. Cependant, cela serait impossible sans le support et les moyens fournis par la direction.

La création de la procédure de mise en location et le projet de la Grande Conversation servent de porte d'entrée au recentrage des attentions vers le locataire. La procédure pointe cependant également la fragilité du système vis-à-vis de sa documentation (pas de mise à jour systématique) et la dégradation de la communication entre certains services.

La construction des indicateurs du tableau de bord nous a permis, au travers de la récolte de données et des discussions avec les usagers, de détecter des points à améliorer dans l'utilisation de Prem. La formation en e-learning vient compléter ce besoin et à cela seront ajoutées des messages de rappel et de sensibilisation.

Ces projets marquent ainsi le début d'une démarche de qualité de service globale qui pourra par la suite s'intéresser à l'accueil des locataires et à leur satisfaction vis-à-vis du service effectué en agence et en intervention. Il s'agit d'une expérience de travail en transversalité avec plusieurs équipes qui nécessite une ouverture au changement et une transparence complète.

Ce mémoire conclue l'année d'alternance que j'ai pu passer à Ophéa, ainsi que les deux années de master de management de la qualité. Au-delà de l'aspect humain, ces projets m'ont permis de mettre en pratique les outils et les savoirs acquis à la faculté ainsi que de développer une meilleure compréhension d'Ophéa et d'identifier l'intérêt des méthodes de management de la qualité pour la mise en œuvre d'une démarche d'amélioration de la qualité de service dans une entreprise de HLM.

Bibliographie

Aïm Roger 100 questions pour comprendre et agir - Indicateurs et tableaux de bord [Livre]. - 2017.

Article d'auteur Processus – La planification des indicateurs de résultats pour les services [En ligne] // Bivi. - 05 10 2015. - <https://bivi.afnor.org/notice-details/processus-la-planification-des-indicateurs-de-resultats-pour-les-services/1297641?auth=1>.

Delance Pauline 11 millions de personnes sont locataires d'un logement social [En ligne] // Insee. - 24 10 2018. - <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3635547>.

Détrie Philippe Conduire une démarche qualité [Livre]. - 2003.

France Qualité Publique L'accueil et la relation usagers/clients/citoyens - services publics [Livre]. - 2004.

ISO 9001:2015.

ISO-8402-94.

Jouille Myriam Comment entrer dans la démarche Marianne ? L'exemple de la ville de Besançon [En ligne]. - 16 10 2017. - <https://bivi.afnor.org/notice-details/comment-entrer-dans-la-demarche-marianne-lexemple-de-la-ville-de-besancon/1309311?auth=1>.

Jouille Myriam Le « Référentiel Marianne » : les 12 engagements de la version 2016 [En ligne] // Bivi. - 16 10 2017. - <https://bivi.afnor.org/notice-details/le-referentiel-marianne-les-12-engagements-de-la-version-2016/1309310>.

Lexique - Indicateur [En ligne] // Qualité Performance . - <http://www.qualiteperformance.org/lexique/indicateur>.

Lezcano Jean-Marc Pourquoi tout prestataire de services devrait connaître l'ISO 20000 [En ligne] // Bivi. - 05 06 2019. - <https://bivi.afnor.org/notice-details/pourquoi-tout-prestataire-de-services-devrait-connaître-liso-20000/1313200>.

L'Union Sociale pour l'Habitat [Article] // Les cahiers - qualité et services : Les engagements en matière de qualité de service: enjeux, pratiques et perspectives. - 2011. - 139.

L'Union Sociale pour l'Habitat Règlement du label Quali'HLM. - 2020.

Ministère de la transition écologique [En ligne]. - <https://www.ecologie.gouv.fr/logement-social-hlm-definition-categories-financement-attribution-acteurs>.

NF en ISO 9000:2005.

NF ISO/IEC 20000-1. - 2018.

Ophéa [En ligne]. - <https://www.ophea.fr/qui-sommes-nous/>.

Ophéa Notre patrimoine [En ligne]. - <https://www.ophea.fr/ophea/notre-patrimoine/>.

Patin Clémence Qualiville : les outils d'écoute client [En ligne] // Bivi. - 25 05 2012. - <https://bivi.afnor.org/notice-details/qualiville-les-outils-decoute-%20client/1294189?auth=1>.

Ughetto Pascal Les organismes HLM en lutte contre les dépôts intempestifs d'encombrants et les locataires qui dégradent, une qualité de service impossible ? [Article] // Annales des mines - Gérer et comprendre. - 2011. - 105.

Table des annexes

Traitement d'une réclamation (Ophéa).....	56
Les réclamations de 2019 (Ophéa).....	58
A3 projet partie 1 (Ophéa)	59
A3 Projet partie 2 (Ophéa)	60
Procédure de mise en location V2 partie 1 (Ophéa).....	61
Procédure de mise en location V2 partie 2 (Ophéa).....	62
Procédure de mise en location V2 Partie 3 (Ophéa)	63
Procédure de mise en location V2 Partie 4 (Ophéa)	64

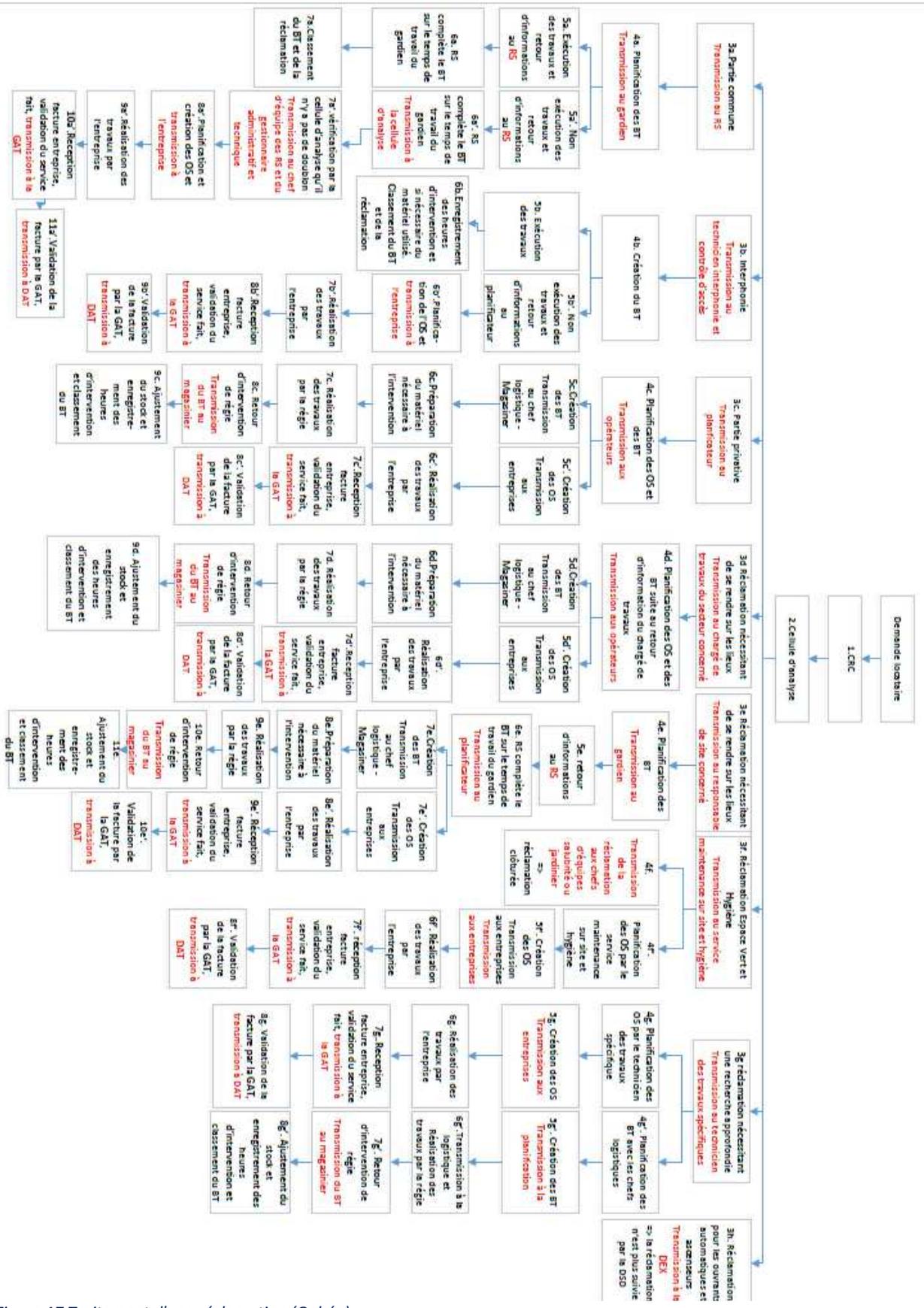
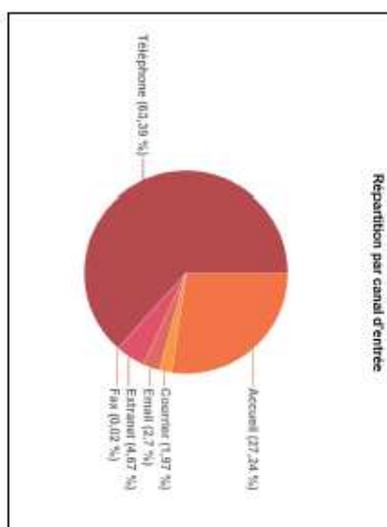
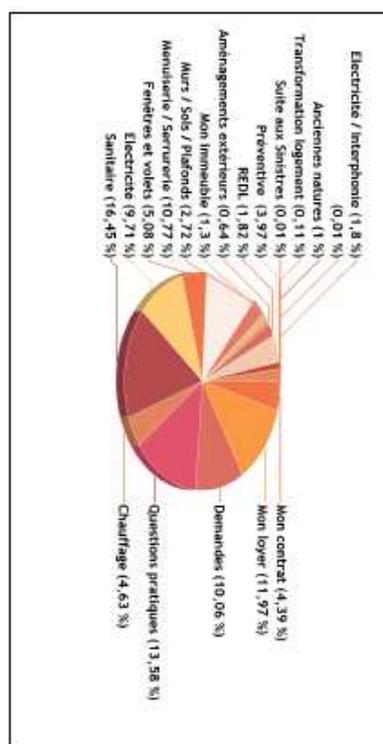


Figure 17 Traitement d'une réclamation (Ophée)

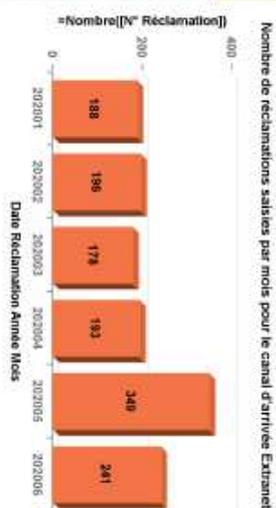
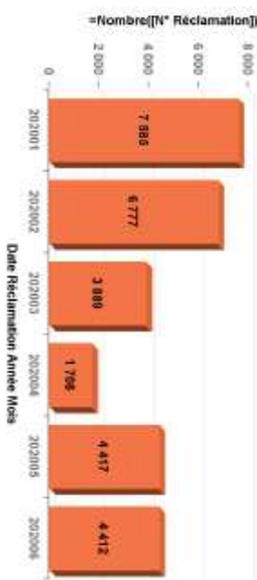
Demandes clients enregistrées année 2020

Type des demandes clients créées Année 2020	Nombre de demandes clients
Mon contrat	1 255
Mon loyer	3 445
Demandes	2 895
Questions pratiques	3 908
Chauffage	1 332
Santaira	4 736
Electricité	2 794
Fenêtres et volets	1 451
Menuiserie / Serrurerie	3 101
Murs / Sols / Plafonds	782
Mon Immeuble	373
Aménagements	184
REDL	523
Preventive	1 143
Transformation logement	32
Anciennes natures	289
Suite aux Sinistres	4
Electricité / Interphonie	518
Somme :	28 788



Répartition de la demande hors REDL - Préventive - ancienne nature - transformation logement	Demandes en Isochronie
Demandes en gestion locative	11 514
	15 052

Canal Entrée (libelle)	Nombre de demandes clients	%
Accueil	7 643	27,24%
Courrier	568	1,97%
Email	776	2,70%
Externet	1 345	4,67%
Fax	7	0,02%
Téléphone	18 249	63,39%
Total	28 788	100,00%



Etat de traitement 2019	Nombre de demandes clients	%
A - en Attente	20	0,07%
E - Edifié	1 214	4,22%
R - Rédiger	2 716	9,43%
T - En cours de traitement	3 194	11,09%
X - Classer	21 544	75,19%
Total	28 788	100,00%

Date d'actualisation : 18/06/20

Pôle Gestion locative et relation client - Pôle Patrimoine et Développement

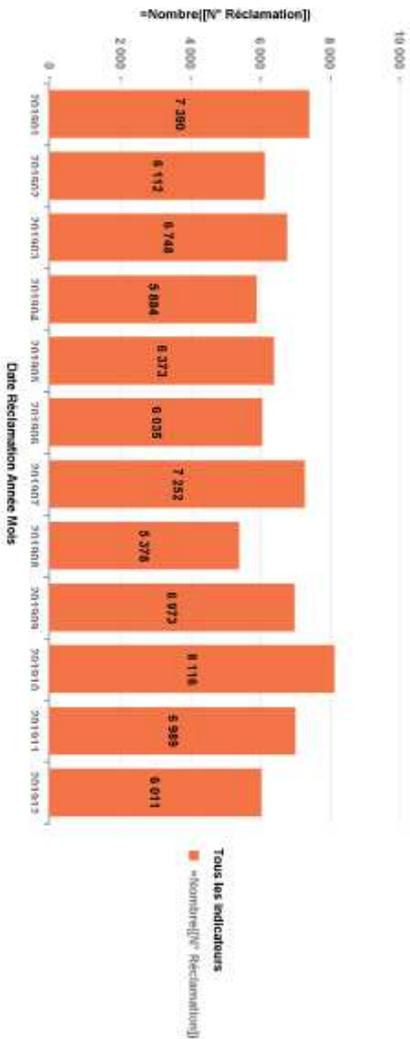
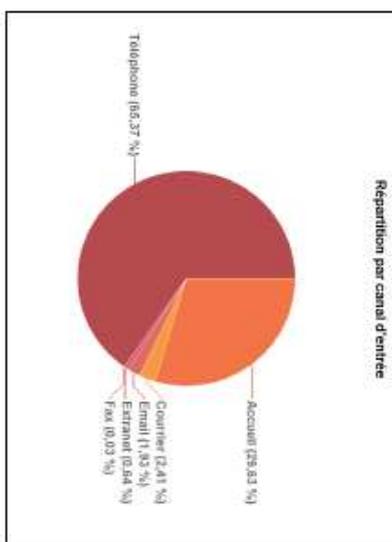
Figure 15 Les réclamations de 2020 (Ophéa)

Type des demandes clients créées en 2019	Nombre de demandes clients
Mon contrat	1 654
Mon loyer	4 994
Demandes	4 194
Questions pratiques	7 075
Chantage	4 281
Santé	6 953
Electricité	3 950
Fenêtres et volets	2 172
Menuiserie / Serrurerie	5 915
Murs / Sols / Plafonds	1 203
Mon Immeuble	451
Aménagements extérieurs	330
REDL	769
Preventive	1 195
Transformation logement	56
Anciennes natures	9 563
suite aux sinistres	1
Electricité / Interphonie	8 695
Ancienne nature - C-Bail	810
Ancienne nature - A-Aides sociales	250
Ancienne nature - B-Association	1
Ancienne nature - humilité	2
Ancienne nature - Client Intervention Travaux	16
Ancienne nature - F-Fuils et sinistres : sautoyzeu	1 411
Ancienne nature - H-Hygiène	1 754
Ancienne nature - X-Extérieur logement / Bâtiment	1 214
Ancienne nature - V-Menuiserie / Vitrerie	3 352
Ancienne nature - L-Suiv logement	6
Ancienne nature - T-Transformation logement	35
Ancienne nature - D-Défaillance palier	274
Ancienne nature - E-Contestations	78
Ancienne nature - H-Demande de logement	1 973
Ancienne nature - J-Rendez-vous	2 104
Ancienne nature - D-Contact	1 356
Ancienne nature - F-Quittance	30
Ancienne nature - L-Tranquillité	1 044
Ancienne nature - K-Reseignement	76
Total	79 261

Date d'actualisation : 18/06/20

Demandes clients enregistrées 2019

Etat de traitement 2019	Nombre de demandes clients	Pourcentage
E - Editer	1 375	1,73%
R - Rédiger	1 384	1,75%
T - En cours de traitement	1 795	2,21%
X - Classer	74 747	94,30%
Total	79 261	100,00%



Pôle Gestion locative et relation client - Pôle Patrimoine et Développement

Figure 18 Les réclamations de 2019 (Ophéa)

Description du Projet		Situation Recherchée	
Nom du Projet : Mise en place d'un tableau de bord pour la GRC			
Finalité : Mise en place d'un tableau de bord pour un meilleur suivi des demandes des localités			
Objectifs : mesure du taux de relance	Indicateurs taux de relance	Actuel mesure incomplète	Cible taux de relances en plusieurs sous indicateurs
Pouvoir donner un détail de traitement pour chaque réclamation	débit de traitement moyen par type de réclamation	inexistant	(fonction de la situation mesurée)
limiter le changement d'interlocuteur pour une réclamation	nombre d'interlocuteurs	donnée non fixe	respect du nombre d'interlocuteurs formalisé
Patrimoine : Maintenance du patrimoine + système d'information + démarche qualité + CRC + Gouvernance			
Points forts du projet : une optimisation de l'organisation du travail le long de la procédure de traitement des réclamations mise en place un outil de formation en ligne, les formations peuvent permettre une meilleure utilisation de Prem. Mise en place d'un outil utile en interne mais qui permet également d'augmenter la satisfaction des localités			
Risques du projet (Interne, externe) : Indicateurs ne correspondent pas à la future certification QualiPLM La formation des collaborateurs dans leur utilisation de Prem ne garantit pas un changement d'habitude. Les données peuvent ne pas être suffisamment fiable pour créer un indicateur			
Dispositif de suivi et de pilotage du projet : Réunion et présentation des résultats de manière hebdomadaire			
Equipe Projet : Recrutement d'une AAO (assistante de maîtrise d'ouvrages prestataire) pour être accompagné sur la demande client + Frédéric Grand + Cymria Koehler + Marie-Josée Müller + Mathieu Jordan + Sarah Krauss			
Describe : Les destinataires des réclamations sont clairement identifiés, le processus est fluide Le tableau de bord permet d'archiver le temps de traitement d'une réclamation à titre informatif pour le localaire. Le taux de relance est représentatif de la réalité et permet ainsi d'identifier les causes de relance et les priorités Possibilité de fixer des objectifs de temps de traitement Assurer une communication claire vis-à-vis du localaire et respect des engagements de service		Methodologie : DMADV	
Definir	A3 projet, cercle des parties intéressées		
Mesure	Collecte de données		
Analyse	Statistiques descriptives, Cahier des charges de l'AAO		
Design	définition des règles de gestion et calcul d'indicateurs + choix du support de l'outil + mise en place		
Verify	Vérification, modification si nécessaire, amélioration		
Éléments de mesure envisagés : données existantes, QualiPLM, satisfaction des localités			

Figure 19 A3 projet partie 1 (Ophéa)

Situation actuelle		Planification des Actions		
	Actions	Période	Responsables/acteurs	
<p><u>Historique :</u></p> <p>La situation actuelle de l'entreprise ne permet pas de donner un temps moyen de traitement pour chaque type de réclamation. Ev' a déjà fait une analyse macro qui aboutissait à la conclusion suivante : il faut identifier un destinataire pour chaque nature de demande client > responsabilité du destinataire vis-à-vis du traitement de la demande + rôle de PREM</p> <p>En moyenne 3 changements de contact par réclamation (2019)</p> <p><u>Descriptif :</u></p> <p>Le tableau de bord a pour objectif de donner une image de la gestion des demandes des locataires à tout moment par le biais d'indicateurs cohérents. Il permet d'identifier les dérives critiques et les points forts. Le tableau de bord sert donc à la fois d'outil de pilotage mais aussi de motivation et de communication auprès des locataires.</p> <p>La gouvernance est attentive aux processus qui produisent de la qualité de service</p> <p>La démarche va aussi s'imposer aux processus techniques elle concernera aussi la gestion locale, il s'agit d'une démarche globale car elle nécessite une utilisation optimale de temps Prem Habitat.</p> <p><u>Éléments de mesure existant :</u></p> <p>Récolte de données dans la base Prem, tableau de bord en pdf avec quelques indicateurs.</p>	<p>récolte de nouvelles données via Prem et SAP + compréhension du schéma de traitement d'une réclamation</p> <p>Schema dispositif tableau de bord (état des lieux, analyse de l'existant, identification des premières difficultés (manque d'information des scénarios))</p>	mi décembre	FG + SK	
	<p>analyse des nouvelles données et identifications de difficultés supplémentaires : manque de fiabilité du nombre de relances + utilisation actuelle de Prem ne permet pas le calcul fiable de délai. Le e-learning est nécessaire</p>	février	FG + CK + MIU + SK	
	<p>Calcul de taux de relance</p>	mars	FG + CK + SK	
	<p>Choix de l'outil</p>	avril - juillet	FG + MIU + SK	
	<p>Prototypage de tableau de bord</p>	août - septembre	FG + MJ + CK + SK	
<p>Mise en route du tableau de bord</p>	octobre - novembre	FG + MJ + CK + SK		
<p>Ajustements</p>	janvier	FG + MJ + CK + SK		

Figure 20 A3 Projet partie 2 (Ophéa)

	Mise en location	PROC 43-6
--	-------------------------	------------------

Création en	Mise à jour	Durée de validité
2021		

Destinataires
Pôle patrimoine (DDI, DMP), Pôle gestion locative et relation client (DDL), CODIR

Objectifs de la procédure
<ul style="list-style-type: none"> • Permettre aux services concernés par la livraison d'anticiper la prise en gestion du patrimoine • Garantir le respect des échéances de livraison • Respect des obligations réglementaires • Satisfaction du locataire dès l'entrée dans les lieux

Risques liés à la non-application de la procédure
<ul style="list-style-type: none"> • Risque financier (retard de livraison, erreurs de quittance) • Risque juridique et réglementaire • Insatisfaction des locataires • Risque de conflit entre les équipes

Procédures liées	Annexes	Documents rattachés
Suivi de chantier Alimentation de la base patrimoniale Accords collectifs de travaux Gestion de copropriété (VEFA) Attribution des logements Mise en place des contrats d'entretien DMP - à créer Mise en service des investissements. Livraison des opérations programmes neufs et réhabilitation		Fiche de qualité commerciale Fiche Conditions de mise en location et d'entretien courant Tableau de suivi des réclamations Enquête de satisfaction Guide de bonne pratique du locataire

Figure 21 Procédure de mise en location V2 partie 1 (Ophéa)

ETAPE	DESCRIPTION	ACTEURS		Supports utilisés	Commentaires
		Qui	Vers Qui		
Préalable	1- Identifier les acteurs nécessitant d'être dans la boucle d'information continue et création de la boucle	Chargé d'opération DDI	Tous les acteurs concernés	Easydoor	<p>Systématiser les personnes suivantes dans la boucle d'informations :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chef d'agence - Chargés d'opération - Assistante du chargé d'opération - Astreinte - Indiquer des remplaçant en cas d'absence - Responsable de site - Responsable SQ - Responsable SL - Directeur PGLRC
Préalable	2- Réunion de cadrage	DDI	PGLRC / DMP	Gantt / Trello / Easydoor	<p>Présentation du projet</p> <p>Définir les attentes non contournables des locataires et de la proximité (RS-CC-responsable)</p> <p>Définir les dates butoirs et mettre en place des rappels Easydoor.</p>
4 mois avant la livraison	3. Envoi de la fiche de location	DDI	CODIR + PGLRC	Fiche de location	
3 mois avant la livraison	3- Alimentation de la base patrimoine	PGLRC : Quittancement		Saisie Prem	Saisie Prem + contrôle de cohérence + information du service quittancement
Entre 2 et 3 mois avant la livraison	3- Visite préalable de l'opération	DDI conduite d'opération	PGLRC / DMP / chargé de clientèle/ responsable de site	Fiche de qualité commerciale	<p>Livraison du logement du témoin</p> <p>Identifier les besoins :</p> <ul style="list-style-type: none"> - En formation pour les équipements des logements - Techniques pour la mise en place de bennes à encombrants lors des emménagements. <p>Être en capacité de donner la liste définitive des équipements au locataire.</p>

Figure 22 Procédure de mise en location V2 partie 2 (Ophéa)

2 Mois avant la livraison	Confirmation de la réception	DDI	CODIR / PGLRC	Teams / Easydoor	
J - 6 semaines	Déclenchement de la CAL	PGLRC			Attribution des logements, positionnement des candidats Être en mesure de dire aux locataires les équipements définitifs Proposition de logement sur plan
J - 5 semaines	Signature du bail				
J - 21 - J - 15	4- Levée des réserves	DDI	DMP / PGLRC	Fiche Conditions de mise en location et d'entretien courant	Faire un point sur les difficultés rencontrées, les éventuels problèmes qui ne seront pas résolus au moment de la livraison. Les attentes non contournables des locataires sont-elles respectées ?
J - 21 - J - 15	5- Rappel de la date de livraison	DMP	PGLRC / Partenaires / organismes de financement / DMP / CODIR	Mail / équipe Teams de la boucle d'information	
J - 21 - J - 15	6- Rallongement du contrat de surveillance	PGLRC	Entreprise prestataire		Si la livraison est en fin de semaine et en cas de vacance du logement.
J - 1 semaine	7- Contact avec le locataire	PGLRC	Locataires	Contrat Guide du locataire	Signature du locataire d'un document attestant qu'il accepte de s'occuper de ses abonnements de gaz/électricité dans un délai d'une semaine et guide du locataire.

Figure 23 Procédure de mise en location V2 Partie 3 (Ophéa)

	8- Livraison interne				Mise en place des bennes à encombrant pour les locataires. Mise en place des contrats de nettoyage des PC et des espaces extérieurs.
GPA	9- Echange d'information	DDI	Equipes de proximité au contact des locataires	Tableau de suivi des réclamations	Comment sont traitées les réclamations de la GPA ? L'équipe de proximité doit pouvoir être en mesure d'informer le locataire de l'état de la réclamation en GPA.
GPA J + 60 Jours	10- Levée des réserves	DDI	PGLRC	Tableau de suivi des réclamations	
GPA : J - 2 mois	11- Transmission de l'enquête de satisfaction aux locataires	PGLRC	Locataires	Avis locataire	
GPA J + 3 mois	12- Bilan de l'opération	PGLRC / DMP / DDI			Points positifs Pistes d'amélioration Enquête de satisfaction Éléments à améliorer lors de la prochaine opération

En plus de l'application de cette procédure plusieurs actions peuvent être mises en place dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue :

- S'assurer de l'équilibre de la charge de travail au sein des différentes équipes.
- Pour une circulation optimale de l'information, sensibiliser les acteurs aux bonnes pratiques et à l'utilisation efficace des outils disponibles (e-learning).
- Déterminer les natures et volumes des réserves que l'on peut accepter au niveau des marchés des entreprises prestataires en prévision de la mise en location.
- Eviter les reports de livraison tardifs. Fixer une date limite selon les préavis des locataires entrants.]
- Inclure et vérifier systématiquement le nettoyage des lieux par les entreprises partenaires.
- S'assurer que les agences et le service technique de la DMP soient destinataires des DOE pour faciliter les remplacements de matériels en cas de besoin (râles peinture, équipements électriques, ...)

Demandes de modifications supplémentaires

Céline Bouquin :

- **Pourrait-on définir ce que nous qualifions d'attentes incontournables locataires pour la mise en location car les attentes semblent diverger en fonction des postes occupés dans l'entreprise**
➤ A définir de manière générale ou pour chaque projet ?
- **Est-il possible de rajouter un élément sur la suite ... concernant les badges télécommandes garages par exemple : vers qui commander : en interne ? si oui quid des commandes bloquées à cause du budget (ex récent de la Meinau) ou vers**

Figure 24 Procédure de mise en location V2 Partie 4 (Ophéa)