

LE MOUVEMENT

QUALI'HLM®

Une démarche de progrès pour améliorer la qualité de service en continu

Créée par le Mouvement Hlm en 2016, la démarche label Quali'Hlm® a déjà été adoptée par plus d'une trentaine d'organismes, soucieux de se mobiliser pour une amélioration en continu de la qualité de service rendue aux locataires. Retours d'expériences avec les premiers labellisés.

Enjeu stratégique du Mouvement Hlm depuis 2003, la qualité de service est l'une des priorités inscrites dans l'Agenda Hlm 2015-2018. La feuille de route du Mouvement Hlm prévoit notamment que chaque organisme formalise ses engagements en termes de qualité de service, selon les modalités de son choix. La création du label Quali'Hlm® en janvier 2016 s'inscrit dans cette dynamique d'amélioration continue, avec le double objectif d'accroître le degré de satisfaction des clients et d'optimiser l'efficacité de l'entreprise. Depuis 2016, trois organismes ont obtenu le label Quali'Hlm® : l'Office métropolitain de l'habitat du



Grand Nancy, Habitat 76 et l'Office public de l'habitat de la Somme (Opsom). Les retours d'expériences des organismes en cours de labellisation – 34 organismes engagés dans cette démarche – soulignent les différents atouts du label : la démarche est « valorisante et mobilisatrice pour l'entreprise et ses collaborateurs », elle « permet d'être pleinement à l'écoute des attentes des locataires ». Le label « permet de s'adapter au contexte propre du bailleur » en fonction de sa situation sociale et patrimoniale, il est reconnu comme « une vraie démarche d'entreprise ».

L'opération « Ensemble pour un quartier propre », réalisée par l'OMH du Grand Nancy avec les jeunes et les associations du quartier du Plateau de Haye et du quartier d'Haussonville.

Tous les organismes peuvent s'engager dans la démarche. Se préparer à la labellisation signifie aussi l'action collective avec les associations régionales. Par exemple en Bretagne, où plus d'une quinzaine d'organismes se regroupent pour être labellisés⁽¹⁾. Cette démarche de progrès impulsée par le Mouvement Hlm s'enrichit des retours d'expériences. Des améliorations régulières ont ainsi été apportées à Quali'Hlm®, sous l'impulsion des membres du Comité national de labellisation : intégration de nouveaux thèmes dans le cadre de l'évaluation HQS®, adaptation de la méthodologie et des outils. Un guide méthodologique à l'attention des organismes est ainsi en cours de finalisation. Parution prévue : automne 2017. D.V.

(1) Actualités Habitat présentera cette démarche dans un prochain numéro.



Signature à l'OPSOM de la charte des prestataires, le 20 avril 2017, pour associer ces derniers aux engagements pris dans le cadre de l'amélioration permanente de la qualité de service.

Les quatre étapes de la démarche Quali'Hlm®

- La réalisation d'un diagnostic HQS®, puis la préparation d'un plan d'action en concertation avec les CCL, en vue de la présentation au Comité de labellisation, qui juge de son admissibilité.
- Dans les douze mois suivants, un audit de mise en œuvre des premières actions par un auditeur agréé, transmis au Comité de labellisation qui se prononce sur l'obtention du label. En cas d'avis positif, il est attribué pour 18 mois.
- Un nouvel audit pour mesurer l'efficacité des actions conduites par l'organisme et les résultats obtenus. À l'issue de cette étape, le label est confirmé pour une période de 18 mois.
- Au terme de ce cycle de trois ans, l'organisme doit réaliser un nouveau diagnostic HQS® pour enclencher un nouveau cycle de labellisation.

Regards croisés sur Quali'Hlm®

Les représentants des trois premiers organismes labellisés témoignent. Rencontre avec Frédéric Richard, directeur général de l'OMH du Grand Nancy, Eric Gimer, directeur général d'Habitat 76, et Claude Lando, chargé de mission à l'Opsom.

Pour quelles raisons avez-vous fait le choix de vous engager dans cette démarche et dans quel objectif ?



Frédéric Richard : Nous avions la volonté de nous inscrire dans une initiative portée par le Mouvement Hlm. Nous avons également été séduits par l'implication des locataires dans la démarche, puisque le label offre un cadre organisé pour impliquer et écouter les locataires, en complément de nos enquêtes bienales. Enfin, cela représentait pour nous un moyen de trouver de nouvelles pistes d'amélioration.

Éric Gimer : L'organisme a connu un changement de gouvernance en 2015, suivi par une démarche RSE. Nous voulions d'abord nous inscrire dans l'engagement qualité pris par le Mouvement Hlm. En termes de politique générale et de management de l'organisme, le label nous a semblé constituer un moyen intéressant de travailler de manière plus transversale, notamment sur les thématiques de l'accueil ou de la réclamation technique. Nous avons nommé un référent qualité pour préparer et piloter la démarche.

Claude Lando : Les objectifs de l'Opsom étaient de s'inscrire dans les orientations 2015-2018 de l'USH en matière de qualité de service, de mettre en place une démarche qualité pour progresser sur nos points d'amélioration internes et de pouvoir communiquer et valoriser nos pratiques et notre image auprès de nos partenaires.

Quelle a été votre stratégie en matière de communication et de mobilisation sur le projet ?



Éric Gimer : Nous avons tout d'abord informé le CCL, qui a apprécié la démarche proposée. Le label Quali'Hlm® constitue un cadre intéressant pour échanger, discuter sur les priorités d'action de l'organisme en matière de qualité de service. Ces échanges nous ont permis de finaliser une feuille de route en termes d'objectifs prioritaires pour l'organisme et les locataires. En interne, l'organisme a également mis en

place des dispositifs pour permettre aux équipes de faire part de leurs propositions.

Claude Lando : Au fur et à mesure des avancées, nous avons fait des points réguliers sur le projet, par courriels et par des réunions internes, pour le siège. Les gardiens, eux, avaient une réunion tous les quinze jours avec leur responsable, à laquelle nous avons ajouté une réunion tous les six mois pour présenter les points d'étape, les directions que nous prenions puis le projet final, une fois le label obtenu.

Frédéric Richard : La participation et l'écoute des locataires est une pratique régulière de l'organisme. Nous réalisons par exemple, depuis de nombreuses années, des réunions en pied d'immeuble. Avec le label Quali'Hlm®, nous avons décidé de les associer à la démarche et au suivi des plans d'action. Au-delà, le label est un véritable outil sur lequel nous avons communiqué auprès de nos partenaires, en particulier les collectivités.

Comment s'est déroulée la phase d'admissibilité et le diagnostic sur le management et les thématiques professionnelles ?

Éric Gimer : Le travail de l'auditeur a été bien perçu. La communication et la pédagogie sont essentielles. Il a expliqué les objectifs aux personnes rencontrées. De même qu'il a argumenté pour chacune de ses conclusions, tant sur les bonnes pratiques de l'organisme que sur les points d'amélioration attendus.



Claude Lando : À l'issue du travail de l'auditeur, nous avons mis en place sept groupes de travail pour chaque point d'alerte, chacun d'eux traitant d'une thématique : accueil et contact locataires, entrée dans les lieux, management de la qualité... Le responsable qualité a animé les groupes de travail. Les projets de plan d'action ont été discutés et validés par le comité de direction ainsi que par le CCL dont les suggestions ont été prises en compte, en particulier les standards à la propreté et de remise en location.

Comment les conclusions de l'audit ont-elles été perçues ?

Claude Lando : Bien. Nous connaissons nos points faibles. Mais à partir du moment où on s'engage, on va au fond des choses. Cela allait dans le bon sens et ne pouvait être que bénéfique pour l'entreprise et les équipes. Les points d'alerte ont été clairs, en particulier sur la gestion du courrier. Nous avons donc instauré un délai de réponse. Cela

nous a aidé à améliorer notre rigueur.

Éric Gimer : Il n'y a pas vraiment eu de surprises concernant les points d'amélioration. L'audit est venu confirmer ce que nous pressentions. Mais nous avons eu de bonnes surprises sur nos points forts, notamment notre organisation de proximité, la qualité de l'entretien des parties communes. Autant d'éléments sur lesquels nous devrions davantage communiquer, comme l'a suggéré l'auditeur.

Parmi les actions prévues ou déjà mises en place, quelles sont celles qui devraient le plus contribuer à l'amélioration de la satisfaction des locataires et à l'efficacité interne de l'organisme ?

Éric Gimer : Nous avons déjà mis en place de nombreuses actions sur la question des réclamations techniques. Il s'agit maintenant de réfléchir en termes de communication envers nos clients avec notamment les nouveaux outils et supports de communication pour améliorer encore notre réactivité. Un travail avec nos partenaires prestataires est aussi à poursuivre.

Claude Lando : Sans doute la définition d'un standard à la relocation afin d'améliorer la satisfaction des locataires lors de l'entrée dans le logement. Standard que nous allons tester dans les prochains mois après la formation des équipes de proximité.

Frédéric Richard : Nous avons réfléchi et mis en place, dès février 2017, une nouvelle organisation interne concernant la réalisation des états des lieux. L'objectif est d'améliorer la qualité des relations avec les habitants par une plus grande présence et disponibilité de nos équipes de proximité, en particulier nos responsables de sites.

Quel bilan tirez-vous de cette première étape après l'octroi du label ?

Frédéric Richard : Quali'Hlm® est un état d'esprit. Il remet le locataire au cœur du dispositif qualité. C'est une opportunité pour coordonner les actions des différents acteurs dans le même sens. C'est très fédérateur.

Éric Gimer : Le retour sur ce projet est très positif. Il s'inscrit totalement dans notre démarche RSE et notre préoccupation de conserver une réelle agilité de l'organisation pour nous adapter aux évolutions du contexte et aux attentes de nos partenaires.

Claude Lando : C'est un beau projet qui permet notamment de favoriser la communication entre les services.

CONTACT : Thierry Piedimonte ; thierry.piedimonte@union-habitat.org