

Certification ISO 9001 et amélioration du service client



Pilotage des processus métiers dans le groupe immobilier 3F

Engagé dans une volonté d'améliorer la qualité de son service client, le groupe 3F a mis en place le pilotage des processus afin de maîtriser son organisation. En s'appuyant sur l'expertise des consultants MEGA, 3F mène avec succès la démarche de certification ISO 9001. L'outil MEGA Process permet d'institutionnaliser la démarche participative auprès de tous les collaborateurs de la société.

Des tours et des barres, des récits dignes de Zola ou des accents de Dickens : cette vision misérabiliste du logement social n'a plus lieu d'être aujourd'hui. « *Chez 3F, l'attitude a largement évolué, pour passer d'une culture d'ayant-droit à une culture client. Nous prenons en compte des notions de qualité de service* », affirme Jean-Marie André, Directeur Général Adjoint en charge de la gestion du patrimoine et de la qualité d'Immobilier 3F. L'ensemble du Groupe 3F gère aujourd'hui près de 140 000 logements, avec une forte concentration en Ile-de-France.

Vers une « culture clients »

La Direction de la Gestion du Patrimoine (DGP) du groupe 3F est chargée de la gestion, de l'entretien et de la valorisation des 110 000 logements d'Ile-de-France. Elle compte 1400 collaborateurs, dont 850 gardiens d'immeubles. « *La qualité est une préoccupation historique de la DGP* », souligne Jean-Marie André. Le service au client aussi. Pour preuve, l'organisation des 7 directions départementales mise en place en 2000 : « *Une organisation orientée clients, avec des notions de back-office et de front-office, à l'instar de ce qui se fait par exemple dans les banques, en donnant une grande place à l'écoute du client (locataire)* », explique Jean-Marie André.

Un « Forum des 100 locataires », organisé par la DGP en juin 2005 et qui sera reconduit l'an prochain, participe de cette volonté de proximité avec le client et d'évaluation de la satisfaction des locataires.

En janvier 2004, la DGP lance son projet de certification ISO 9001 : mettre en place le Système de Management de la Qualité conformément aux exigences de la norme ISO 9001. Une telle démarche doit être acceptée et portée par tous les collaborateurs, du directeur jusqu'au gardien d'immeuble, mais aussi bénéficier d'un engagement fort de la Direction générale. D'où le nom emblématique : « Hisseo ». « *Ce projet vise à structurer et à mettre de la cohérence dans la démarche client* », souligne Christophe Lheureux, directeur du projet Hisseo.

+ « Le projet de certification vise à structurer et à mettre de la cohérence dans la démarche client ».

Christophe Lheureux, directeur du projet Hisseo.



+ Dans la mise en oeuvre comme dans l'évolution du référentiel, l'équipe Hisseo est animée par la « volonté constante de faire simple ».

Jean-Marie André Directeur Général Adjoint en charge de la gestion du patrimoine et de la qualité.

Le choix de MEGA

Hisseo démarre par la mise au point de la cartographie des processus à l'aide de MEGA, pour constituer le « Référentiel DGP ». Ce référentiel deviendra le réceptacle naturel du système de management de la qualité : modélisation des processus et des procédures mais aussi formalisation des objectifs et des actions qualité. « *Nous avons voulu faire le choix d'un outil simple d'utilisation, adapté à une grande variété d'utilisateurs et de plates-formes (y compris le terminal du gardien d'immeuble), offrant des points d'entrée multiples, permettant des restitutions différentes, et offrant des possibilités d'évolution* », précise Jean-Marie André.

« *Le Référentiel DGP comporte la description des métiers de 3F et remplace ainsi un important volume de documentation papier rassemblée autrefois dans de gros classeurs gris* », explicite Christophe Lheureux. La documentation existante est mise à plat, rationalisée et formalisée avec MEGA Process, par des groupes de travail animés par un consultant MEGA. Au total plus d'une centaine de collaborateurs sont mis à contribution pendant la durée du projet.

Avant de le déployer sur l'intranet, le référentiel a été testé auprès des utilisateurs : « *Nous avons travaillé sur la représentation graphique des informations, sur leur niveau de finesse, en associant texte et graphique, et sur les conditions de recherche de l'information* », décrit Christophe Lheureux. Dans la mise en oeuvre comme dans l'évolution du référentiel, l'équipe Hisseo est animée par la « *volonté constante de faire simple* », souligne Jean-Marie André.

Aujourd'hui, chaque utilisateur peut accéder au Référentiel DGP à travers l'intranet, au même titre que d'autres applications comme la messagerie. Il dispose d'une multitude de points d'accès aux objets du référentiel : processus, procédure, mode opératoire, document type, bonne pratique. Il peut y accéder par métier ou par mot-clé. Le référentiel comporte aussi les textes réglementaires et supports de formation.

Le Référentiel DGP est un passage obligé vers la certification. En mars 2005, à mi-parcours, un audit mené par l'AFAQ a mis en évidence la bonne perception de la culture clients au sein de la DGP. Il a relevé la qualité du Référentiel mis en place et sa consultation régulière par les équipes opérationnelles bien qu'il soit encore en cours de construction. Finaliser au plus vite le contenu

MEGA ET LA MODÉLISATION DE PROCESSUS

« *Il y a autant de personnes dans l'entreprise qui parlent de Business Process qu'il y a de types de problèmes qui relèvent de la maîtrise du fonctionnement d'une quelconque chaîne de valeur* », rappelle François Tabourot, Directeur Général de MEGA. D'où la nécessité d'un référentiel « *pour s'assurer que l'on parle bien de la même chose* ».

Le référentiel des processus est la description du fonctionnement de l'entreprise. Il doit être unique pour faciliter la bonne compréhension entre tous les acteurs de l'entreprise. Il permet de mutualiser les initiatives et les ressources dans le cadre de réglementations ou de démarches nécessitant la modélisation des processus, notamment ISO 9001.

MEGA dispose d'une offre unique pour les entreprises qui organisent leur management autour des mécanismes de création de valeur. MEGA Process propose des fonctions d'analyse et de conception pour identifier, modéliser et documenter les processus et l'organisation de l'entreprise. Cet outil s'inscrit dans une solution globale d'architecture d'entreprise, destinée aux cadres dirigeants des grandes organisations, et comprenant trois axes : l'outil à référentiel, la méthode de modélisation et des consultants spécialisés.



+ L'audit mené par l'AFAQ (...) a relevé la qualité du Référentiel (...) et sa consultation régulière par les équipes opérationnelles.

du Référentiel, former les équipes à son utilisation, sensibiliser à sa consultation régulière : voilà les tâches à faire désormais. En effet, en novembre 2005 aura lieu l'audit de certification qui marquera l'atteinte de l'objectif du projet Hisseo.

3F, UN GROUPE SPÉCIALISTE DU LOGEMENT SOCIAL

Le groupe 3F est un acteur incontournable du logement social.

Avec près de 80 ans d'expérience et plus de 1 900 salariés, 3F gère 136 000 logements locatifs répartis sur la moitié des régions françaises, dont 80% en Ile-de-France.

3F remplit une mission d'intérêt général à vocation sociale ayant pour objectif de proposer une large gamme de logements de qualité sous la forme de maisons individuelles et de résidences à taille humaine, à des personnes qui ne peuvent se loger sur le marché libre. Elle accueille ainsi près de 400 000 habitants.

Le Groupe 3F oriente son développement autour de trois axes :

- Accroître et diversifier son parc de logements sociaux tout en développant la qualité des services et de ses constructions, avec une production de 3 000 logements en moyenne par an.
- Développer un ambitieux projet de renouvellement urbain sur des quartiers prioritaires.
- Répondre aux besoins d'accueil et d'habitat de personnes défavorisées.

D'autre part, 3F est certifié ISO 9001, au titre de son activité de maîtrise d'ouvrage « Ile-de-France ». Cette certification couvre l'ensemble des opérations de conception et de réalisation. Elle va de l'acquisition du terrain à bâtir ou de l'immeuble à rénover jusqu'à la livraison des résidences aux équipes de gérance qui assurent ensuite la mise en location auprès de nos clients.

La dynamique de cette certification se décline en 3 objectifs principaux :

- Maîtriser des coûts de construction.
- Livrer des constructions neuves sans réserve, dans le respect des délais.
- S'engager dans une action cohérente en matière de qualité environnementale.

Quelques données chiffrées :

- 745, 8 millions d'euros de chiffre d'affaires.
- 1 900 salariés dont 1 137 gardiens et employés d'immeubles
- 3 000 logements livrés en moyenne par an dont 2 000 en Ile-de-France.
- 33 sites en opérations de renouvellement urbain, soit 19 500 logements
- 15 agences et filiales sur le territoire représentant 30 départements et 458 communes.