

Le Facility Management : un investissement rentable pour une meilleure qualité de vie au travail

S. Laaroussi (Master ingénierie de la santé), H. Fahir (Master ingénierie de la santé), K. Jaber (Master ingénierie de la santé), A. Bellakhdar (Master ingénierie de la santé),
G. Farges* (Master ingénierie de la santé)

Master Ingénierie de la Santé, Université de Technologie de Compiègne, Département Génie Biologique,
Rue du Docteur Schweitzer - CS 60319, 60203 COMPIÈGNE Cedex, France, www.utc.fr

Site web: <https://travaux.master.utc.fr/>

*correspondant : gilbert.farges@utc.fr

1) Le bien-être au travail : la nouvelle réclamation de la nouvelle génération.

Au XIX^{ème} siècle, l'environnement de travail était souvent négligé au profit de la réduction des coûts et de la productivité des entreprises. Durant cette période, si la science et la technologie se sont considérablement développées, pour autant les machines qui permettent d'augmenter la production n'améliorent pas toujours la qualité perçue des conditions de travail des ouvriers. En effet, les contraintes d'un travail souvent parcellisé, cloisonné et non qualifié, ainsi que des cadences de production élevées, rendent le travail des ouvriers particulièrement difficile [1].

Toutefois des industriels humanistes tentent de donner du sens à la vie au. Par exemple, Charles Fourier (1772-1837), qui était un philosophe français, fondateur de l'École sociétaire, défendait les droits et le bien-être au travail. En 1829 il publia un ouvrage expliquant que, dans son évolution harmonieuse, la société devait maîtriser ses déviations intrinsèques d'individualisme et de prédation des ressources au profit d'une minorité de puissants et être structurée sur des principes généraux de mutualisation volontaire basée sur une attractivité motivante et passionnée[2]. Citons également Jean-Baptiste Godin, un puissant industriel de poêles et cheminées à charbon, qui devient dès 1840 une référence d'évolution des pratiques et du management industriel de cette époque[3]. Il a décidé d'augmenter la productivité et la motivation de ses ouvriers en leur offrant une vie sociale épanouissante à côté d'une vie professionnelle rationalisée. Pour ce faire, il leur construisit un "familistère" composé de logements, de piscines, de jardins, d'un théâtre, d'écoles... Ce fameux "familistère" de Godin

a permis de révéler que l'amélioration des conditions de travail peut agir positivement sur la productivité et la créativité des employés.

À partir de milieu du XX^{ème} siècle, de nombreuses entreprises et organisations ont tendance à mettre en place des stratégies visant à augmenter leur compétitivité mondiale et leur chiffre d'affaires, souvent aux dépens des conditions de travail et du bien-être des employés [4]. Cette tendance a entraîné une dégradation des conditions de travail pour les employés, avec des horaires de travail de plus en plus longs, des pressions accrues et des avantages sociaux réduits les salariés et employés donc perdent le sens de l'attractivité de leur vie professionnelle et ne sont plus aussi productifs, aussi créatifs et surtout plus aussi heureux et satisfaits que les générations précédentes[5]. Ceci se traduit par un taux de démission qui peut atteindre 30% de l'emploi salarié en 2021 aux Etats-Unis selon une enquête menée par le « Bureau of Labor Statistics (BLS) »[6] .

Dans cette optique, le retour à de meilleures conditions de travail et à une meilleure qualité de l'environnement de travail sont des réclamations légitimes de la génération 2023 des travailleurs. Ceci peut se traduire par l'application du « Facility Management » au sein des organismes. C'est un concept qui, au-delà de garantir la santé et la sécurité physique des employés au travail, vise l'amélioration de l'intégration, de la satisfaction et du sentiment d'accomplissement des salariés pendant leur vie professionnelle. Il sert non seulement à l'épanouissement des employés mais aussi à l'amélioration de leurs performances qui amplifieront la compétitivité de leur entreprise.

2) Le Facility Management (FM) : Un concept pour créer un environnement de travail optimisé.

Le « Facility Management (FM) » est souvent considéré par les entreprises comme « l'ensemble des services et prestations liés à la bonne gestion opérationnelle et stratégique des entreprises » [7]. Un environnement de travail optimisé nécessite de relever les enjeux liés à la santé, à la sécurité, au bien-être et au confort des salariés ou employés (Figure 1) [8].



Figure 1 : Enjeux du Facility Management (FM) (source : auteurs)

Par exemple des points précis sont pris en compte par le « Facility Management » :

- **La qualité de l'air** : Assurer que l'air intérieur est sain et exempt de contaminants, pour éviter les risques pour la santé des salariés.
- **La température et l'éclairage** : Veiller au confort en termes de température et d'éclairage pour les employés.
- **L'accès aux services** : Garantir l'accès à des services de base tels que les sanitaires, vestiaires, salles de réunion, salles de repos etc.
- **L'ergonomie** : Assurer que les bâtiments et les diverses installations sont conçus pour être exploités ou utilisés de manière confortable et fonctionnelle, par exemple en veillant à une bonne ergonomie des postes de travail.
- **La sécurité** : Garantir que les bâtiments et les installations sont sûrs pour les salariés, par exemple en veillant à la mise en place de mesures de sécurité contre les incendies et les intrusions.
- **La gestion des coûts** : Optimiser les coûts liés à l'exploitation et à la maintenance des bâtiments, tels que les coûts énergétiques, de nettoyage, de sécurité, etc.

- **La gestion de la conformité réglementaire** : Assurer que les bâtiments et les diverses installations sont conformes aux normes en vigueur en matière de sécurité, d'environnement et de santé.
- **La durabilité** : Minimiser l'impact environnemental des bâtiments et activités tout en garantissant une utilisation efficace et efficiente des ressources.
- **La satisfaction des utilisateurs** : S'assurer que les bâtiments et les services proposés répondent aux besoins des utilisateurs (employés, salariés, visiteurs.).

Les activités associées au Facility Management (FM) peuvent être, en tout ou parties, externalisées ou internalisées, selon les besoins de l'entreprise.

3) NF EN ISO 41001 : une norme dédiée au « Système de Facility Management ».

La norme NF EN ISO 41001:2018 est une norme internationale pour les systèmes de management, dérivée de l'ISO 9001 :2015, dédiée au Facility Management (FM) [9]. Elle « *spécifie les exigences pour planifier, établir, mettre en œuvre, utiliser, surveiller, réviser, tenir à jour et fournir un système de facilities management (FM) documenté et intégré dans le contexte du management des activités opérationnelles d'un organisme et des risques associés* ».

Elle n'est pas spécifique à un secteur et s'applique à toutes les organisations, du secteur public ou privé. Elle contribue également aux objectifs de développement durable, ce qui rend sa certification avantageuse.

Pour mettre en œuvre et profiter des gains apportés par cette norme, deux outils sont proposés, détaillés et mis à disposition gratuite sur le web [10]:

- Un **outil d'apprentissage rapide** de sa structure et de ses contenus essentiels ;

- Un **outil de diagnostic et de management** pour faciliter sa mise en œuvre opérationnelle.

a) Comprendre simplement et rapidement la norme

Une cartographie interactive, intuitive et ergonomique est proposée sous format PDF. Elle permet de faciliter la compréhension de la structure et des exigences de la norme, d'identifier les processus à mettre en œuvre avec un accès rapide aux différentes exigences à respecter. Il suffit de quelques clics pour pouvoir naviguer entre ces exigences et pour savoir s'il y a nécessité d'avoir une information documentée ou pas (Figure 2).

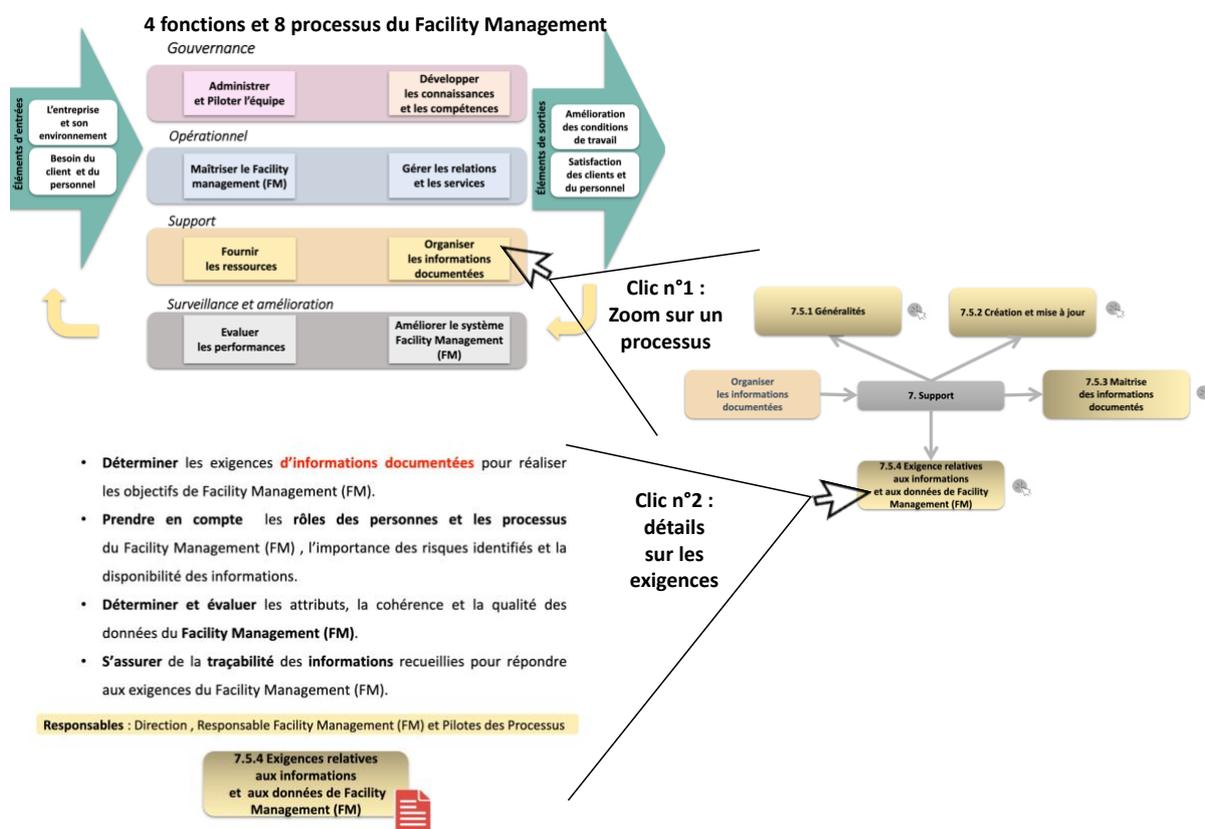


Figure 2 : Cartographie interactive de compréhension rapide de la norme NF EN ISO 41001 :2018 (source : auteurs d'après[10])

Cette cartographie débute par une vue globale où l'ensemble des exigences ont été regroupées en processus, eux-mêmes associés en quatre fonctions principales :

- **Gouvernance** : le rôle de cette fonction consiste à piloter l'organisme, de définir les ressources, déployer la stratégie de l'entreprise, prendre les décisions et sensibiliser le personnel.
- **Opérationnel** : cette fonction est liée à la conception et la réalisation du service. Elle crée de la valeur ajoutée et contribue directement à la satisfaction du client.
- **Support** : essentielle aux autres, cette fonction consiste à garantir la disponibilité et l'accessibilité aux moyens nécessaires au bon fonctionnement des processus du système du FM.
- **Surveillance et amélioration** : cette fonction « qualité » consiste au suivi et à l'amélioration continue du service.

Ces quatre fonctions et les deux processus inclus dans chacun d'elles ont été obtenues en regroupant les articles d'exigences de la norme (de l'article 4 à 10) selon leurs finalités. Un simple clic sur le processus souhaité permet d'afficher les articles d'exigences associés de la norme (Figure 2, clic n°1). Suite à cela, l'utilisateur obtient une vue par sous-article de la norme des exigences liées à la mise en œuvre de ce processus (Figure 2, clic n°2).

Cet outil est accompagné d'un tutoriel vidéo de 4 minutes qui explique le fonctionnement et l'usage de la cartographie interactive.

b) Évaluer le niveau de respect aux exigences de la norme.

Un outil de diagnostic et de management, disponible gratuitement sur internet, permet d'évaluer en 50 minutes environ la conformité aux exigences du système de Facility Management (FM) selon la norme **NF EN ISO 41001:2018** [10]. Ainsi chaque utilisateur peut déterminer rapidement non seulement les points forts et les axes d'amélioration prioritaires (partie diagnostic), mais aussi planifier et suivre la mise en œuvre et les résultats des plans d'action (partie management).

Cet outil semi-automatisé sous format Excel® est composé de 8 {onglets} :

- L'onglet **{Mode d'emploi}** explique et facilite l'utilisation des autres onglets. Il décrit l'objectif de l'outil et la méthodologie à suivre par les différents utilisateurs. Il détaille aussi les différentes échelles d'évaluations utilisées pour fournir les résultats de

l'évaluation et les niveaux de conformité pour chaque article (non concerné, insuffisant, informel, probant, maîtrisé, conforme), en fonction des taux de véracité sur leurs critères de réalisation (non applicable, faux unanime, faux, plutôt faux, plutôt vrai, vrai, vrai prouvé). Chaque niveau qualitatif précédent est associé à un taux quantitatif variant de 0% à 100%. Pour faciliter l'adaptation aux différents contextes, maturité et culture professionnelles, des seuils limites peuvent être modifiés selon l'appréciation de chaque utilisateur.

- L'onglet {**Évaluation**} permet d'évaluer 88 critères visant à appliquer les recommandations des 7 articles d'exigences de la norme **NF EN ISO 41001** (les articles de 4 à 10 inclus). Ces critères ont été déterminés à partir d'une analyse normative opérationnelle de la norme (ANO). Une « ANO » consiste à regrouper de manière pertinente des exigences proches au sein d'activités concrètes, compréhensibles et réalisables, appelées « critères ». Ces derniers peuvent ensuite être regroupés au sein de processus (vus dans la cartographie interactive), eux-mêmes regroupés en fonctions. Dans l'outil d'évaluation, les critères sont déclinés selon la structure inchangée de la norme, similaire à celle de l'ISO 9001:2015 qui est la norme de référence pour les systèmes de management qualité [11]. Seuls les codes couleur rappellent les liens avec les 4 fonctions vues dans la cartographie. Pour chaque critère, un dernier champ à droite de la page d'évaluation permet de déterminer l'état des documents prouvant sa maîtrise (Figure 3). Cette information est ensuite exploitée dans l'onglet {Maîtrise documentaire}.

Tous les Articles de la norme : 47%		Conformité de niveau 2 : Pérennisez et améliorez vos activités.		Informel			
Art. 4 Contexte de l'organisme		Informel	47%				
4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte		Informel	47%	Conformité de niveau 2 : Pérennisez et améliorez vos activités.			
cr 1	Les enjeux internes qui influent sur la capacité de l'organisme à atteindre ses objectifs sont définis et documentés.	Plutôt Vrai	57%	Niveau 4 : Le critère est formalisé et réalisé de manière assez convaincante	Rapport d'activités sur le facility management	à faire valider	Document(s) à compléter
cr 2	Les enjeux externes qui influent sur la capacité de l'organisme à atteindre ses objectifs sont définis et documentés.	Plutôt Faux	37%	Niveau 3 : Le critère est réalisé de manière informelle.	Document de positionnement stratégique	en cours d'élaboration	Document(s) à compléter
4.2 Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées		Choix de VÉRACITÉ NA Faux Unanime Faux Plutôt Faux Plutôt Vrai Vrai Vrai Prouvé					
cr 3	Les parties intéressées pour le système Facility Management sont identifiées et documentées.			Libellé du critère quand il sera choisi	Etat documentaire
cr 4	Les exigences des parties intéressées sont identifiées.			Libellé du critère quand il sera choisi	Etat documentaire

Figure 3 : Saisie des évaluations et indications des preuves de maîtrise documentaire (source : auteurs d'après [10])

- Les onglets {Résultats globaux} et {Résultats par articles} permettent de fournir une représentation globale et détaillée des résultats (figure 4), dans le but de déterminer rapidement les améliorations à apporter afin de mettre en œuvre les plans d'action utiles au système de Facility Management (zone de droite en figure 4).

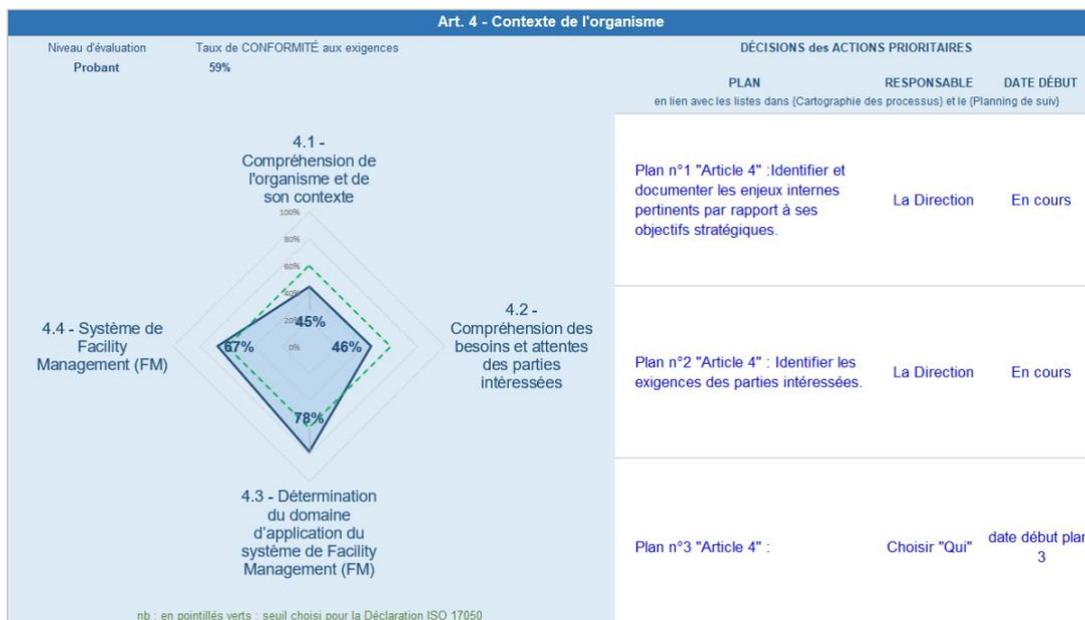


Figure 4 : Exemple de graphe radar obtenu (source : auteurs d'après [10])

- L'onglet {Maîtrise documentaire} contient un graphe radar sur les taux de maîtrise de 4 « Dossiers Documentaires (DD) » associés aux 4 fonctions principales du système de Facility Management (FM). Ces dossiers regroupent de manière pertinente tous les

critères associés à des « informations documentées » exigées par la norme. L'onglet permet d'expliciter des plans d'action pour améliorer le niveau de la maîtrise documentaire (Figure 5).



Figure 5 : Exemple de graphe radar sur la maîtrise documentaire (source : auteurs d'après [10])

- L'onglet {**Cartographie des processus**} propose à l'utilisateur la cartographie globale avec ses 8 processus (figure 2), pour viser le respect des exigences et mettre en œuvre les plans d'amélioration nécessaires. Il est possible pour l'utilisateur de modifier cette cartographie proposée par défaut et d'exploiter la sienne. Une zone de paramétrage lui permet très facilement d'explicitier et de formuler à sa convenance les processus, les personnes et les états d'avancement qu'il souhaite utiliser.
- L'onglet {**Planning de suivi**} reprend les plans d'action, pilotes et dates définis par suite des évaluations et inscrits dans les onglets {Résultats globaux} et {Résultats par Article}. Chacun de ces plans peut être associé à un processus opérationnel paramétré dans l'onglet {Cartographie des processus} avec un état d'avancement, une date de fin et une zone de commentaires. Tous les articles de la norme ainsi que la maîtrise documentaire sont pris en compte via le {Planning de suivi}. Avec l'onglet précédent, celui-ci est une plus-value certaine dans le succès de la mise en œuvre du système de Facility Management.

- Un onglet **{Auto-déclaration ISO 17050}** permet de spécifier le niveau de conformité obtenu par suite des évaluations sur la norme **NF EN ISO 41001 : 2018**. Cette déclaration exploite la norme internationale de reconnaissance 1^{ère} partie NF EN ISO 17050 [12]. Les résultats sont considérés comme « déclarables » s'ils sont supérieurs à un seuil paramétrable par l'utilisateur à partir de 50% Cela facilite l'adaptation à la maturité « qualité » et au contexte culturel de l'entreprise. Il s'agit de valoriser les efforts consentis et les résultats obtenus afin de motiver en permanence à progresser.

Conclusion

Le « Facility Management (FM) » est une approche qui vise à améliorer les conditions de travail et la productivité des entreprises. La norme **NF EN ISO 41001:2018 « Facility management - Systèmes de management - Exigences avec directives d'utilisation »**, peut aider à améliorer la qualité, la sécurité, la durabilité, la conformité réglementaire et la satisfaction des utilisateurs.

Afin de faciliter la compréhension de cette norme, une **cartographie interactive** est proposée sous forme d'un fichier interactif au format pdf (accompagnée d'un tutoriel vidéo). Il permet à l'utilisateur de naviguer à travers sa structure et ses exigences afin de se les approprier rapidement.

De même, un **outil de diagnostic et de management** mis à disposition sous forme d'un tableur semi-automatisé Excel® permet d'évaluer la conformité aux exigences de la norme. Pour la partie « diagnostic », ces dernières sont décomposées en critères opérationnels et compréhensibles facilement évaluables dans leur réalisation mais aussi dans leurs modes de preuve documentaire. Pour la partie management, des processus clairs de mise en œuvre aident à la planification et au suivi concret des plans d'amélioration.

Le concept de « Facility Management (FM) » est primordial à la fois pour les travailleurs et les organisations car il vise le meilleur fonctionnement possible des entreprises pour augmenter leur productivité, mais aussi la sécurité des employés et leur satisfaction via un environnement de travail attractif et motivant.

Déclaration de liens d'intérêts

Les auteurs déclarent ne pas avoir de liens d'intérêts.

Références

- [1] A. Morice, « Travail, roman de Zola, ou la « race » ouvrière entre malédiction et messianisme rédempteur* », *Tumultes*, vol. 26, no 1, p. 75-97, 2006, doi: 10.3917/tumu.026.0075.
- [2] J.-M. Tremblay, « Charles Fourier, (1772-1837), Le nouveau monde industriel ou Invention du procédé d'industrie attrayante et naturelle distribuée en séries passionnées (1829) », UQAC, *Les Classiques des sciences sociales*, dernière mise à jour 25 avril 2007, <http://dx.doi.org/doi:10.1522/030329692> (consulté le 25 janvier 2023).
- [3] S. Boutillier, « Aux origines de l'entrepreneuriat social. Les affaires selon Jean-Baptiste André Godin (1817-1888) », *Innovations*, vol. 30, no 2, p. 115-134, 2009, doi: 10.3917/inno.030.0115.
- [4] J. Berting, « La gestion du travail et des relations de travail depuis le début du XXe siècle : réalités et représentations idéologiques », *Actes des congrès nationaux des sociétés historiques et scientifiques*, vol. 127, no 6, p. 13-28, 2006.
- [5] N. Bernard, *Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes*, Thèse en Gestion et management, Université Grenoble Alpes, 2019. Français, HAL Id: tel-02461337, disponible en ligne : <https://theses.hal.science/tel-02461337>
- [6] « Number of quits at all-time high in November 2021 : The Economics Daily: U.S. Bureau of Labor Statistics ». <https://www.bls.gov/opub/ted/2022/number-of-quits-at-all-time-high-in-november-2021.htm> (consulté le 19 janvier 2023).
- [7] Elior service, « Définition du Facility Management : ce qu'il faut savoir », mag.elior-services.fr, 2021. <https://mag.elior-services.fr/definition-facility-management> (consulté le 16 janvier 2023).
- [8] P. Systems, « Les enjeux du Facility Management », 2022. <https://www3.procare-systems.ch/blog/les-enjeux-du-facility-management> (consulté le 16 janvier 2023).
- [9] « Norme NF EN ISO 41001:2018 - Facility management - Systèmes de management - Exigences avec directives d'utilisation », Ed. Afnor, Paris, www.afnor.org, 30 mai 2018.
- [10] Sanae LAAROUSSI, Kholoud JABER, Aymane BELLEKHDAR, Hiba FAHIR, « Facility Management », Université de Technologie de Compiègne (France), Master Ingénierie de la Santé, Mémoire de Projet, janvier 2023, <https://travaux.master.utc.fr/>, réf n° IDS168, <https://travaux.master.utc.fr/formations-master/ingenierie-de-la-sante/ids168/>, <https://doi.org/10.34746/ids168>
- [11] « Norme NF EN ISO 9001- Systèmes de management de la qualité- Exigences », Ed. Afnor, Paris, www.afnor.org, 15 octobre 2015.
- [12] « Norme NF EN ISO/CEI 17050-1 - Évaluation de la conformité - Déclaration de conformité du fournisseur - Partie 1 : exigences générales », Ed. Afnor, Paris, www.afnor.org, 1er septembre 2011.