



SVIT FM, RealFM e.V. et FMA

# Modèle de Fonctions et de Prestations en Facility Management

Modèle tiré de la norme du DIN EN 15221  
à reproduire dans la pratique d'organisations  
d'entreprises et d'organisations des pouvoirs  
publics

2<sup>e</sup> édition (mai 2016)



# **MODÈLE DE FONCTIONS ET DE PRESTATIONS EN FACILITY MANAGEMENT**

Modèle tiré de la norme du DIN EN 15221 à  
reproduire dans la pratique d'organisations d'entreprises  
et d'organisations des pouvoirs publics

2<sup>e</sup> édition (mai 2016)

**Editeur****RealFM e.V.****SVIT FM Suisse****FMA Facility Management Austria****Droit d'auteur / reproductions**

©RealFM e.V. – groupe de travail «Certification», Berlin

La brochure «Modèle de fonctions et de prestations en Facility Management» a été conçue par le groupe de travail «Certification» de la RealFM e.V. en collaboration avec le FMA et le SVIT FM. Elle a été éditée par la Commission des programmes de l'association professionnelle.

## **Ont joué un rôle déterminant dans l'élaboration:**

**Prof. Dr. Karin Albert,**

BAUAKADEMIE Gesellschaft für Forschung, Entwicklung und Bildung mbH

**Peter Brach,**

Internationales Institut für Facility Management GmbH

**Andreas Broßmann,**

Canzler GmbH

**Claudia Knies-May,**

Deutsche Telekom AG

**Holger Knuf,**

Internationales Institut für Facility Management GmbH

**Robert Schierl,**

DB Services GmbH

**Walter Kandlbinder,**

FMA Facility Management Austria

**Dr. Andreas Meister,**

SVIT FM Suisse

Le droit d'exploitation de la documentation est détenu par le groupe de travail «Certification» de la RealFM e.V.

Cet ouvrage ainsi que toutes ses parties sont protégés par des droits d'auteur. Toute utilisation en dehors du cadre strict du droit d'auteur est interdite et punissable. Cela vaut en particulier pour les reproductions, les traductions, l'établissement de microfilms, ainsi que pour la sauvegarde et le traitement dans des systèmes électroniques.

### **Décharge**

Malgré tout le soin apporté à l'élaboration, ni l'association professionnelle, ni les auteurs, ni les participants au groupe de travail ne peuvent garantir l'absence d'erreur jusque dans les moindres détails. L'application de cette brochure se fait donc sous la responsabilité de l'utilisateur.

## Avant-propos

### **Chers membres, chers lecteurs, chères personnes intéressées par le FM,**

Le développement dans le domaine du Facility Management (FM) est arrivé à une étape décisive. Désormais normé sous forme de concept de gestion, le FM est explicité par une série de définitions. Si l'on veut mettre en œuvre des bases normatives dans la pratique, il est donc urgent d'étayer encore davantage les contenus de cette fonction gestionnelle définie. L'objectif, notamment, est d'harmoniser la définition des tâches et des compétences requises pour les personnes actives dans le FM et, ainsi, de contribuer à encore mieux profiler le domaine de prestations FM. Des notions cohérentes et une terminologie homogène jusque dans le détail pour décrire les fonctions et les tâches, une utilisation homogène des concepts gestionnels et la représentation unifiée d'un processus de validité générale dans la fourniture de prestations représentent en même temps une aide utile pour assurer le succès du développement du processus de prestations FM.

Seul un tel travail de fond allant dans le détail permet de développer et de certifier des compétences susceptibles de satisfaire les exigences de développement professionnel des utilisateurs, des prestataires, des conseillers et des associations professionnelles. Il est naturellement indispensable que les lois, les ordonnances, les normes et les directives existantes soient intégralement prises en compte et intégrées à l'ouvrage. Cette base permet de procéder à d'autres spécifications du modèle développé, en termes de contenus ou de particularités nationales.

L'utilité de ce travail tombe sous le sens. Le développement (effectué et à venir) de structures et de processus internes en FM, le développement efficace d'organisations FM et de leurs processus, l'aménagement cohérent des interfaces dans les processus FM, dans leur diversité mais aussi en conformité avec un modèle unique, ne sont possibles que moyennant ce travail de fond.

En indiquant la voie à suivre, ce cadre d'orientation offre également un appui à la mise en œuvre opérationnelle des chartes des associations professionnelles impliquées. Les associations professionnelles affiliées posent ainsi un nouveau jalon pour épauler leurs membres dans l'exécution de leurs tâches et l'exercice de leurs responsabilités.

Dans l'esprit de cet ample travail de professionnalisation, nous souhaitons que la lecture du Modèle de fonctions et de prestations en Facility Management vous permette d'acquérir beaucoup de nouvelles connaissances, qu'elle vous soit très utile et que sa mise en œuvre dans la pratique vous réussisse!

**Cordialement,**

**Thomas Knoepfle**

Président de la RealFM e.V.

Association for Real Estate and Facility Managers

**Dr. Andreas Meister**

Président du SVIT FM Suisse

**Ing. Peter Kovacs**

Président du Comité du FMA

Facility Management Austria

## Liste des abréviations

CEN	Comité européen de normalisation
CREM	Corporate Real Estate Management
DIN	Institut allemand de normalisation
DLS	Pilotage des prestations
FM	Facility Management
FMA	Facility Management Austria
FOM	Facility Object Management
FPM	Facility Performance Management
FRM	Facility Resource Management
FSM	Facility Services Management
GEFMA e.V.	German Facility Management Association e.V.
GF	Direction
PREM	Public Real Estate Management
RealFM e.V.	Association for Real Estate and Facility Managers e.V.
REM	Real Estate Management
OM	Gestion des objets
KG	Cœur de métier
FS	Facility Services
Sub-DL	Sous-traitants

## Table des illustrations

Figure 1:	Modèle FM (norme du DIN EN 15221)
Figure 2:	Modèle en cascade des fonctions en FM
Figure 3:	Modèle en cascade des fonctions en REM
Figure 4:	Niveaux de gestion en cascade, en comparaison
Figure 5:	Illustration des interfaces des fonctions dans le modèle de la norme du DIN
Figure 6:	Modèle de prestations – déroulement standard de la fourniture de prestations au niveau du cœur de métier
Figure 7:	Attribution des domaines de tâches aux niveaux des fonctions lors de la phase d'input / d'output
Figure 8:	Attribution des domaines de tâches aux niveaux des fonctions lors de la phase de fourniture des prestations



## Sommaire

1. GROUPE CIBLE ET APPLICATION DE LA BROCHURE .....	8
2. CONDITIONS DE DÉVELOPPEMENT D'UN MODÈLE DE FONCTIONS ET DE PRESTATIONS EN FM .....	9
3. FONCTIONS, NIVEAUX DE GESTION ET INTERFACES.....	12
4. PRESTATIONS ET ATTRIBUTION DES TÂCHE .....	24
GLOSSAIRE .....	30

## 1. Groupe cible et application de la brochure

Les modèles présentés dans cette brochure pour le Facility Management ont été développés à partir du profil d'exigences des entreprises (Corporates). On entend par là des organisations dont le cœur de métier n'est pas le Facility Management, mais qui ont impérativement besoin de systèmes d'infrastructures (surfaces, immeubles, installations, infrastructure, etc.) et de services pour exercer avec succès leur cœur de métier. Au-delà, cette brochure est également destinée aux organisations des pouvoirs publics.

La présente brochure aborde aussi de manière tout à fait intentionnelle les sociétés foncières (Properties), car entre les champs d'activités du foncier et du Facility Management, les points de rattachement et les interfaces sont nombreux. Ces liens sont représentés de manière explicite à la figure 4. Spécifier et étayer également les fonctions et les domaines de tâches pour les sociétés foncières, en tenant compte des domaines de prestations du Facility Management, représente donc un objectif et une tâche utile du travail de développement. Toutes les personnes intéressées à cet effort de développement sont invitées à s'impliquer dans ce processus.

Cette brochure cible les décideurs, les cadres dirigeants à tous les échelons et les collaborateurs des unités d'organisations auxiliaires. Au-delà, elle interpelle aussi les prestataires qui épaulent les organisations du cœur de métier dans l'accomplissement de leurs prestations.

Les cas de figure envisagés pour l'application de cette brochure sont, entre autres, l'orientation et la conception de domaines FM, mais aussi les processus FM répondant aux exigences des entreprises et des institutions publiques.

L'utilisation de ces modèles pour former et entraîner l'ensemble des institutions évoluant dans le domaine du FM est expressément conseillée.

## 2. Conditions de développement d'un modèle de fonctions et de prestations en FM

Les processus auxiliaires effectifs axés sur les exigences des activités primaires recèlent un potentiel stratégique et opérationnel considérable pour développer la productivité du cœur de métier des organisations. En ce sens, une interaction étroite entre processus principaux et processus auxiliaires représente un axe essentiel lors de la conception des organisations de processus dans les entreprises et les organismes publics.

En Europe, les premières normes pour le «Facility Management» ont été publiées en 2006 (série du DIN EN 15221).

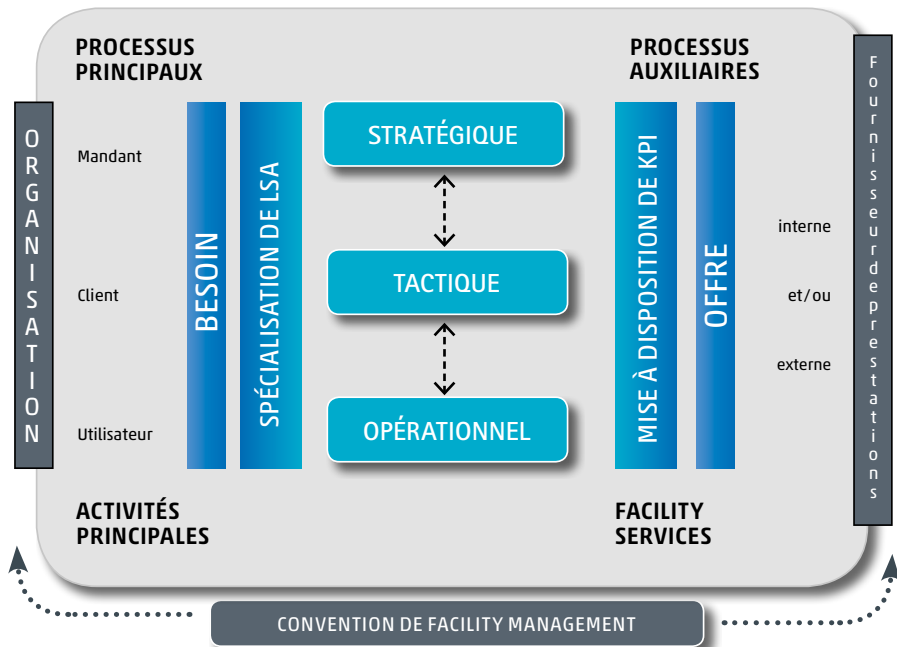


Figure 1: Modèle FM (norme du DIN EN 15221)

Elles reposent sur une discussion et une concertation intenses qui se sont déroulées dans le cadre d'un processus de travail de plusieurs années au sein du Comité européen de normalisation (CEN). Partant de cette base, les deux associations allemandes de FM, la German Facility Management Association e.V. (GEFMA e.V.) et l'Association for Real Estate and Facility Manager e.V. (RealFM e.V.), ont notamment adopté leur profil du métier du dirigeant en Facility Management en 2007.

Aussi bien la norme du DIN EN 15221 que le profil de métier du dirigeant en Facility Management ont contribué de manière essentielle à mettre de l'ordre dans la diversité terminologique qui régnait jusque-là et à réduire les confusions conceptuelles observées.

Un indicateur de la professionnalisation en marche dans le FM est le besoin qu'elle induit de continuer à définir, à différencier et à spécifier les processus, ainsi que les fonctions, les tâches et les activités en Facility Management. La description ci-après de l'ensemble des fonctions et prestations de gestion orientée objet et services, part déterminante du Facility Management, a été réalisée et transférée dans ce modèle de fonctions et de prestations dans le but de faire avancer et de porter ce développement. Les niveaux de gestion se voient attribuer des notions gestionnelles, derrière lesquelles se rangent des tâches et des domaines de tâches déterminants suivant un modèle général des prestations. Il est ainsi possible de représenter toutes les activités de gestion dans le domaine auxiliaire d'un cœur de métier sous forme de processus, indépendamment de la forme concrète que revêt la mise en œuvre opérationnelle correspondante des prestations.

Le travail important qu'a nécessité cette brochure a été accompli dans un groupe de travail de plus de 100 représentants d'organisations FM d'entreprises de différents secteurs, d'organisations de services et de représentants de hautes écoles et du secteur conseil dans le domaine du Facility Management. Le résultat: une analyse d'activités complète des fonctions et des tâches dans la gestion orientée objet et service, ainsi qu'une représentation générale complète des processus de prestations entre le cœur de métier et le domaine auxiliaire. Avec les exigences décrites ci-après auxquelles le développement d'un modèle en FM doit satisfaire, d'autres composants de définitions sont mis à disposition de la branche

et, en même temps, le regard sur les fonctions, les tâches et les activités au sein du Facility Management s'en trouve aiguisé.

- Pour l'essentiel, les autres avantages apportés par ce modèle de fonctions et de prestations sont les suivants:
- la mise en place d'une définition claire et sans équivoque des tâches, ainsi que des contenus des fonctions et des interfaces au sein du Facility Management,
- une compréhension plus large des guides et des directives d'autres associations lorsqu'il s'agit de les appliquer ou de travailler avec,
- la garantie d'un développement ciblé des compétences,
- la mise en évidence de perspectives professionnelles et l'illustration de liens entre les différents profils d'activités,
- le positionnement précis des Facility Services et de la gestion des Facility Services dans le contexte des autres fonctions.

## 3. Fonctions, niveaux de gestion et interfaces

### 3.1 Le modèle de fonctions en FM

Le Facility Management englobe la planification et le contrôle de l'ensemble des processus auxiliaires qui ne font pas directement partie des activités principales d'une organisation et ne participent donc pas directement des processus de création de valeur de l'organisation, mais qui influencent au moins indirectement leur efficacité et leur efficience. Le Facility Management est la mission d'une organisation. La fourniture des services opérationnels comme les Facility Services, mais aussi de prestations opérationnelles de gestion, peut se faire à l'interne ou à l'externe.

La figure 2 ci-après illustre les fonctions fondamentales en Facility Management comme en Corporate Real Estate Management. L'accentuation des fonctions dans le domaine du Facility Management, autrement dit les tâches et contenus concrets, et donc les responsabilités de chaque position, peuvent différer d'une entreprise à l'autre. Le type d'activités principales et la répartition entre processus principaux et processus auxiliaires qui en découlent sont les facteurs déterminants qui influencent l'accentuation concrète des positions. Par ailleurs, la forme d'organisation de l'entreprise en ce qui concerne les pouvoirs de décision et les compétences, ainsi que le type d'infrastructure soutenant le cœur de métier, ont eux aussi une influence sur l'accentuation des positions en FM spécifiques à l'entreprise.

Suivant l'objectif servi par la surface et l'infrastructure dans le cadre des activités principales, il faut distinguer entre

- les **Corporates** (sociétés entreprises), où la surface et l'infrastructure sont des moyens de production pour soutenir les processus primaires et dont le but lucratif est réalisé sur la surface, respectivement en ayant recours à l'infrastructure, et
- les **Properties** (sociétés foncières), où la surface et l'infrastructure font office de marchandise et qui poursuivent un but lucratif avec la surface (voir figure 3).

Exigence des prestations

## Corporates (soc. entreprise)

Economie privée et pouvoirs publics, exercice de la responsabilité  
indépendamment du cœur de métier

### Exercice de la responsabilité de l'organisation

Garantie de disponibilité des ressources

Pilotage des prestations

### Exercice de la responsabilité des prestations

Garantie de la satisfaction des besoins

### Exercice de la responsabilité de l'objet

Garantie de la satisfaction des exigences

Fourniture des prestations

### Exercice de la responsabilité du mandat

Garantie de l'exécution des prestations

### Exercice de la responsabilité du mandat

Garantie de l'exécution des prestations

#### Exercice de la responsabilité d'exécution

Mise à disposition des prestations

#### Exercice de la responsabilité d'exécution

Mise à disposition des prestations

#### Exercice de la responsabilité d'exécution

Mise à disposition des prestations

#### Exercice de la responsabilité d'exécution

Mise à disposition des prestations

Figure 2: Modèle en cascade des fonctions en FM

Exigence des prestations

## Propriétés (soc. foncières)

Economie immobilière

Exercice de la responsabilité des immeubles et des actifs

**Exercice de la responsabilité des liquidités et des valeurs**

-----  
Garantie de réalisation des rendements

Pilotage des prestations

**Exercice de la responsabilité de propriété**

-----  
Garantie de satisfaction des besoins des locataires

**Exercice de la responsabilité de l'objet**

-----  
Garantie de satisfaction des exigences liées à l'objet

Fourniture des prestations

**Exercice de la responsabilité du mandat**

-----  
Garantie de l'exécution des prestations

**Exercice de la responsabilité du mandat**

-----  
Garantie de l'exécution des prestations

**Exercice de la responsabilité d'exécution**

-----  
Mise à disposition des prestations

**Exercice de la responsabilité d'exécution**

-----  
Mise à disposition des prestations

**Exercice de la responsabilité d'exécution**

-----  
Mise à disposition des prestations

**Exercice de la responsabilité d'exécution**

-----  
Mise à disposition des prestations

Figure 3: Modèle en cascade des fonctions en REM



Une accentuation de la responsabilité FM n'est identifiable que dans le cas des Corporates. Dans les organisations purement Property, c'est le locataire qui est détenteur du cœur de métier et qui se trouve donc dans le rôle du Corporate. Dans ce cas, l'entreprise Property ne garantit pas les processus auxiliaires du Corporate, mais «simplement» les processus de gestion des surfaces louées.

### **3.2 Les niveaux de gestion dans le modèle des fonctions**

Les fonctions dans le domaine auxiliaire se reflètent dans quatre niveaux de gestion superposés en cascade et un niveau d'exécution. Les niveaux de gestion contrôlent toutes les prestations, de la définition des besoins à l'exécution opérationnelle des prestations. Ils sont déduits de la norme du DIN EN 15221. Les processus qui les sous-tendent sont décrits dans la norme du DIN EN 15221-5. Le niveau stratégique définit les besoins et détermine les standards, respectivement les directives, il garantit aussi la disponibilité des ressources auxiliaires. Le niveau tactique garantit à la fois la satisfaction des besoins requises par le cœur de métier et celle des exigences requises par les infrastructures, indépendamment de l'objet. Le niveau opérationnel met cela à disposition pour l'objet concret. Le quatrième niveau de gestion est responsable d'assurer la qualité de la fourniture de prestations définie sur la base des conventions de prestations.

La garantie des différentes fonctions aux quatre niveaux de gestion est déterminée au moyen de concepts gestionnels spécifiques, comme le montre la figure 4. Dans la partie droite, les concepts gestionnels établis venus du Real Estate Management sont attribués aux fonctions correspondantes de la figure 3 et comparés aux niveaux venus de l'univers Corporate.

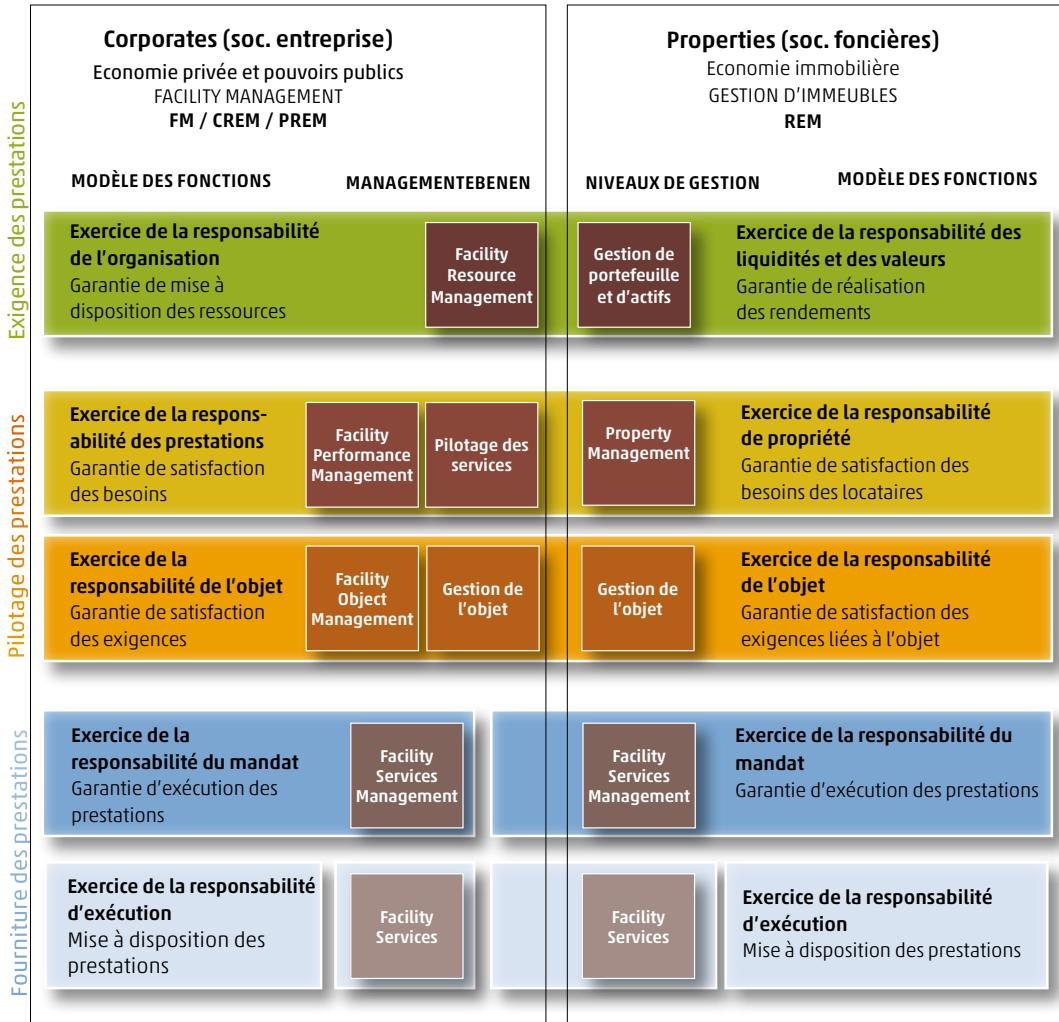


Figure 4: Niveaux de gestion en cascade, en comparaison

Les quatre niveaux de gestion englobent les contenus décrits plus précisément ci-après:

---

### **Facility Resource Management (FRM)**

---

La fonction première du **Facility Resource Management** est d'orienter la stratégie FM en fonction des objectifs de l'entreprise au niveau de son cœur de métier (CM) et de déduire les exigences de prestations nécessaires aux processus auxiliaires. Partant de la qualité et de la quantité des besoins de prestations définis, il met à disposition les ressources nécessaires. Ces dernières sont notamment l'infrastructure, le matériel, le temps et les ressources financières (capital et fonds de roulement), autrement dit ce qu'on appelle des facteurs de production et de création de valeur. La gestion des ressources se concentre surtout sur la garantie du respect des exigences du cœur de métier au sein du **cycle de l'entreprise, respectivement du cycle de production**, par rapport au produit du cœur de métier. Le domaine de fonctions du Facility Resource Management peut donc être décrit comme suit:

- convention de prestations avec le cœur de métier / mise en œuvre de la commande de prestations
- responsabilité complète des ressources par rapports aux cycles de vie et aux cycles de besoins
- déduction des besoins et des exigences susceptibles d'être satisfaits par la mise en œuvre de standards et de directives
- prise en compte des exigences découlant de l'existence d'une infrastructure
- mise à disposition des ressources correspondantes (ressources humaines, infrastructure, matériel, temps, argent)
- adaptation de la stratégie des ressources aux cycles du cœur de métier
- centre d'attention: **cycle d'entreprise et de production de l'organisation du cœur de métier**

---

### Facility Performance Management (FPM)

---

La fonction première du Facility Performance Management (pilotage des prestations) est de piloter, indépendamment de l'objet, la satisfaction des besoins de prestations du cœur de métier et de fournir une prestation conforme aux exigences dans le respect des lois, des standards et des directives. Le pilotage des prestations se concentre en premier lieu sur la satisfaction des besoins liés à l'objet et aux services du point de vue de cœur de métier du client dans son cycle de besoins, sur l'adaptation de la fourniture de prestations en cas de changement des conditions-cadres et des besoins, ainsi que sur l'allocation des ressources disponibles aux objets et aux services. Le domaine de fonctions du Facility Performance Management peut donc être décrit comme suit:

- pilotage, indépendamment de l'objet, visant à satisfaire les besoins définis, les exigences, les standards, les directives
- responsabilité d'une fourniture de prestations conforme aux besoins
- synchronisation du développement de la valeur avec les stratégies d'utilisation et de propriété
- centre d'attention: **cycles des besoins des domaines du cœur de métier**

---

### Facility Object Management (FOM)

---

La fonction première du **Facility Object Managements** est d'assurer une exploitation économique et conforme à la qualité, mais aussi d'assumer toutes les obligations confiées qui ressortent de la responsabilité de l'exploitant dans le cycle de vie des objets, en conformité avec les exigences. Cela va de la réception de l'objet à l'adaptation nécessaire des prestations fournies sur l'objet en cas de changement des conditions-cadres, en passant par l'exploitation régulière continue et économique. Le domaine de fonctions de la gestion de l'objet peut donc être décrit comme suit.

- responsabilité globale d'une exploitation des objets (terrains, installation du bâtiment et installations techniques) économique et conforme à la qualité
- exercice de toutes les obligations confiées, qui sont liées à l'objet et ressortent de la responsabilité de l'exploitant, en assurant la rentabilité
- centre d'attention: **cycle de vie des objets**

---

## Facility Services Management (FSM)

---

La fonction première du **Facility Services Management** est la direction et la responsabilité des activités opérationnelles concrètes, qui sont exécutées en règle générale par secteur d'activités, mais parfois aussi de manière transversale. Au centre de l'attention figurent la garantie complète de prestations ou de bouquets de prestations conformément à la convention, ainsi que la prise en charge des obligations de l'exploitant liées aux prestations dans un **cycle de conventions** spécifique. Le domaine de fonctions du Facility Services Management peut donc être décrit comme suit.

- direction et responsabilité des activités opérationnelles dans l'objet et sur l'objet
- garantie de services par secteur d'activité, mais aussi de manière transversale
- centre d'attention: accomplissement des obligations conformément aux exigences dans le **cadre du cycle de conventions**

### 3.3 Le modèle des interfaces en FM

Lorsque des prestations sont fournies, une série d'interfaces doit être prise en compte. Ces dernières existent d'un côté entre les fonctions en cascade du Facility Management et, de l'autre, dans le rapport à des tiers.

Globalement, on peut distinguer cinq interfaces liées au Facility Management. Leur prise en compte et leur utilisation conforme aux exigences sont décisives pour la qualité des prestations fournies.

La première est l'interface entre les activités principales et les processus auxiliaires. Si l'organisation est divisée en plusieurs activités principales, chacune de ces activités est dotée d'une interface. Définir clairement les besoins par rapport aux prestations auxiliaires nécessaires aux activités de l'organisation s'avère ici décisif, si l'on veut mettre ultérieurement à disposition les Facilities et les Facility Services conformément aux exigences et à la qualité. Cet aspect est réglé dans la convention de prestations entre les activités principales et le Facility Resource Management.

La deuxième interface apparaît entre le Facility Resource Management et le pilotage des prestations liées à l'objet et aux services (Facility Performance Management). La satisfaction des besoins et des exigences en quantité et qualité requises par rapport à l'objet et aux prestations se joue à ce niveau. Cette interface est décisive pour que les besoins soient satisfaits dans tous les objets conformément aux ressources, à la Corporate Identity, ainsi qu'aux standards qui leur sont liés.

La troisième interface se situe au cœur du pilotage des prestations lié à l'objet, entre le Facility Performance Management et le Facility Object Management. Ce niveau est décisif notamment si la fourniture de prestations à l'objet doit être synchronisée avec l'exigence spécifique de l'utilisateur dans des cycles de besoins.

La quatrième interface se trouve entre le niveau de la gestion de l'objet et le Facility Services Management. Elle est décisive pour la satisfaction des utilisateurs par rapport aux conditions de travail et aux services mis à disposition dans l'objet. Cette interface se caractérise notamment par un défi: synchroniser les exigences

spécifiques du cycle de l'objet et des cycles de besoins avec les intérêts d'un opérateur qui se concentre sur le cycle de conventions. Comme le niveau FSM agit de manière très proche de l'utilisateur, une gestion active de cette interface par le FPM/FOM est recommandée.

La cinquième interface se trouve entre le FSM et les collaborateurs des Facility Services responsables de la mise en œuvre. Elle assure la mise en œuvre des services dans le domaine de responsabilité conformément à la convention, respectivement au contrat.

Certaines de ces interfaces peuvent être des interfaces de marché, autrement dit elles sont définies par des processus d'adjudication et règlent les prestations entre acteurs du marché à un niveau contractuel. Mais ces interfaces peuvent aussi exister entre des partenaires de prestations au sein d'entreprises. La décision quant aux prestations qui sont fournies à l'interne et à l'externe doit être prise du point de vue de leur proximité avec le cœur de métier, respectivement de leur influence sur le succès de ce dernier. En fin de compte, les interfaces sont déterminées suivant la stratégie concernant les prestations internes/externes de l'entreprise, qui en règle générale est codifiée par le cœur de métier et même souvent imposée au processus auxiliaire.

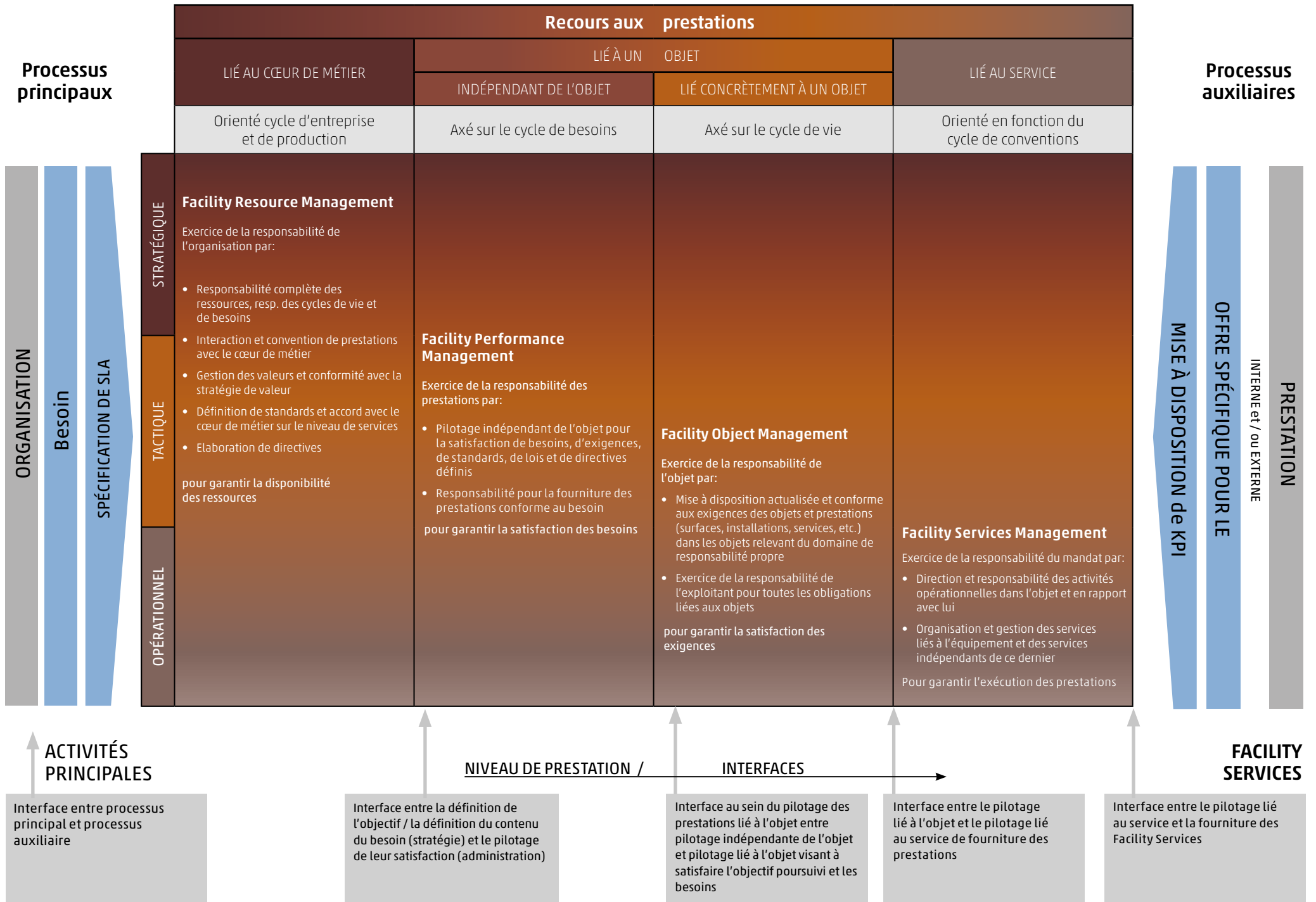


Figure 5: Illustration des interfaces des fonctions dans le modèle de la norme du DIN



## 4. Prestations et attribution des tâches

### 4.1 Le modèle des prestations en FM

La représentation en cascade de l'ensemble des fonctions de gestion en Facility Management sert à systématiser et à structurer les domaines de prestations et de responsabilités. Pour déduire des domaines de tâches, des tâches et des activités à partir de ces fonctions, il est absolument nécessaire de les considérer en tant que processus. Sur ce point, un processus de prestations de validité générale s'est cristallisé aussi bien dans la théorie des modèles que dans la pratique du FM: il représente le déroulement standard complet de la fourniture des prestations qui viennent en appui du cœur de métier, indépendamment des branches et des secteurs d'activité. Ce processus est représenté en détail dans la figure ci-après.

Ce processus est un processus en boucle et sans cesse récurrent, il peut se dérouler plusieurs fois en parallèle. Il s'agit d'un déroulement idéal de la fourniture de prestations, qui a fait ses preuves pour représenter les prestations de manière complète. Il n'est d'ailleurs pas spécifique au FM, mais apparaît sous cette forme pour tous les types de fourniture de prestations. La détermination de ce modèle des prestations, ainsi que le modèle des tâches correspondant présenté au chapitre 4.2. suivant, représentent une nouvelle étape vers la standardisation de la prestation en Facility Management, standardisation qui s'inspire des développements de l'industrialisation.

Les différents éléments du processus sont définis dans le glossaire de cette brochure.

Figure 6: Modèle de prestations – déroulement standard de la fourniture de prestations au niveau du cœur de métier

# PHASE D'INPUT

# Phase de fourniture des prestations

# PHASE D'OUTPUT

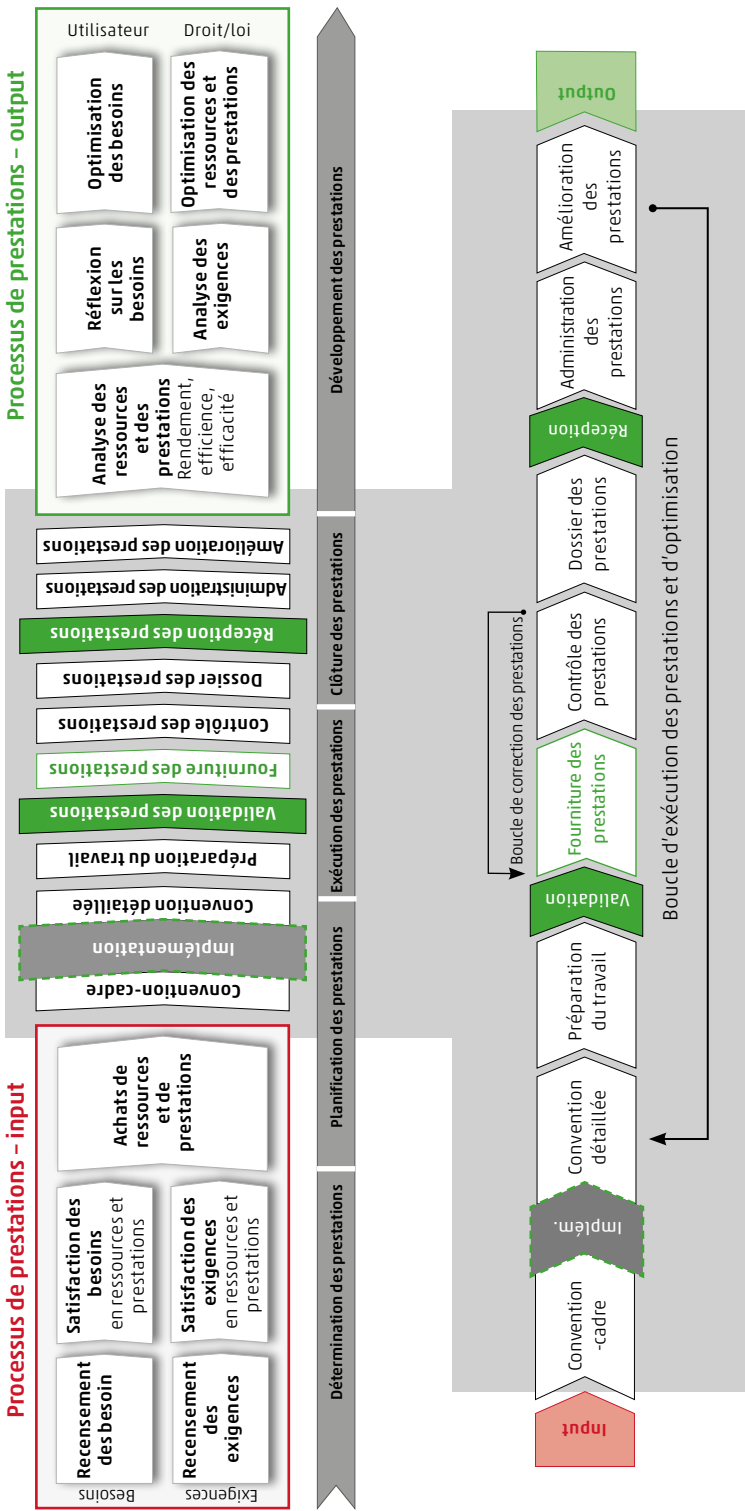


Figure 6: Modèle de prestations - déroulement standard de la fourniture de prestations au niveau du cœur de métier

#### 4.2 L'attribution des tâches dans le modèle de fonctions et de prestations

Pour déterminer les différents domaines de tâches des fonctions de gestion dans le processus de prestations du Facility Management, on les attribue aux différentes étapes de processus au moyen d'une représentation matricielle. Cette attribution est représentée dans les figures 7 et 8 ci-après. A cet égard, il faut souligner que le processus global est illustré dans les deux représentations. Dans la première représentation (figure 7), l'accent est mis sur la phase d'input/d'output, et dans la seconde (figure 8) sur la phase de fourniture de prestations. Les autres phases sont chaque fois masquées, respectivement indiquées en gris, afin d'avoir la place pour représenter les domaines de tâches.

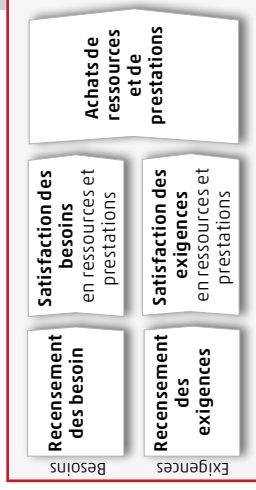
Ce procédé permet de partir d'étapes partielles du processus de prestations pour déterminer de manière synchronisée tous les domaines de tâches de chaque niveau de gestion sous forme de processus. Il est ainsi possible d'obtenir un tableau complet des prestations de chaque niveau de gestion, qui peut être encore étayé davantage. Pour sa mise en œuvre, ce modèle sert de base dans des processus de prestations et des descriptifs de tâches d'entreprise concrets. Dans les entreprises, les différentes fonctions de gestion en Facility Management sont mises en œuvre sous forme de positions suivant les exigences des organisations. D'un côté, ces positions peuvent être ordonnées de manière transversale sur plusieurs fonctions. De l'autre, il est possible aussi que suivant l'accentuation concrète de l'entreprise, une fonction soit exercée par différentes positions.

La désignation des positions est elle aussi laissée au libre choix des entreprises. Le seul point important, c'est que les fonctions et leurs domaines de tâches dans l'organisation de l'entreprise soient représentés de manière complète, sans quoi il existe un risque de ruptures et de lacunes dans la mise en œuvre des domaines de prestations et de tâches du Facility Management dans les organisations de processus et les structures de l'entreprise.

Figure 7: Attribution des domaines de tâches aux niveaux des fonctions lors de la phase d'input / d'output

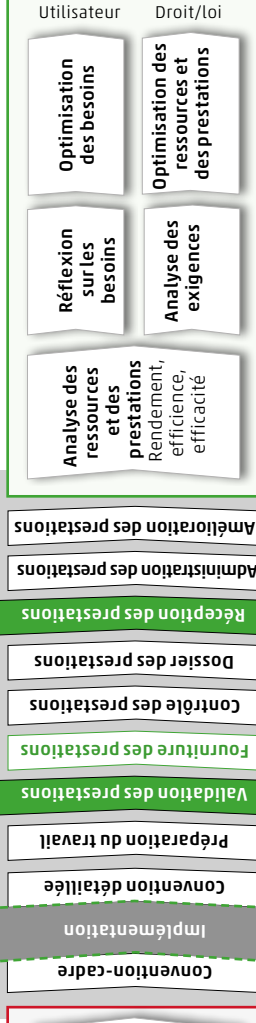
# PHASE D'INPUT

Processus de prestations – input



# Phase de fourniture des prestations

Processus de prestations – output

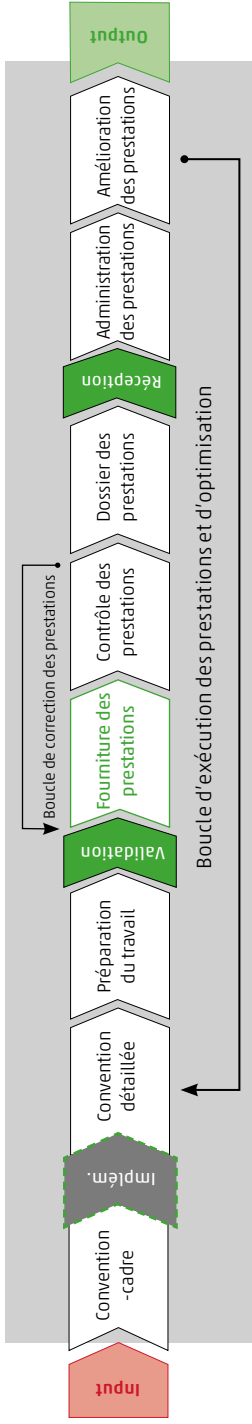


# PHASE D'OUTPUT

	Détermination des prestations	Planification des prestations	Exécution des prestations	Clôture des prestations	Développement des prestations	
FRM	Adapter la stratégie des ressources à la stratégie d'entreprise	Analyse des besoins et des exigences	Investissement et projets stratégiques	Direction et pilotage de l'organisation	Implémentation de standards	Conversion des ressources et des prestations en produits
FPM	Recensement des besoins et évaluation des exigences	Compréhension du processus et des exigences des prestations	Choix et achats d'installations et de services			
FDM	Recensement des exigences et évaluation					
FSM		Préparation et livraison d'achats				
FS						

Cascade des fonctions

Cycle de prestations



FRM	Adapter la stratégie des ressources à la stratégie d'entreprise	Analyse des besoins et des exigences	Investissement et projets stratégiques	Direction et pilotage de l'organisation	Implémentation de standards	Conversion des ressources et des prestations en produits	Planification stratégique des surfaces	Transparence: prix de revient, Due-Diligence, utilisation, quotas, performance	Scénario d'utilisation - scénarios de ressources	Gestion des risques et des changements	Rôle de la création de valeur et rapport à la Direction
FPM	Mise au point du contrat, dév. d'éléments de pilotage	Mise en œuvre de la convention spécifique, mise à disposition des documents de planification	Mise en œuvre de projets stratégiques	Plausibilisation de la planification du travail et de la disposition, garantie des droits du travail	Validations	Garantie d'utilisation de l'objet et de disponibilité	Planification de la disponibilité	Garantie des conventions de prestations	Définition de paramètres, évaluation des prestations	Initier, régler et réceptionner la clôture des prestations	Organiser et garantir l'amélioration des prestations
FOM	Régler les exigences	Mise en œuvre de la convention spécifique, mise à disposition des documents relatifs à l'objet	Mise en œuvre de projets stratégiques	Plausibilisation de la planification du travail et de la disposition, garantie de la responsabilité dans l'entreprise	Validations	Garantie d'exploitation de l'objet, gestion des incidents	Garantie d'exploitation de la disponibilité	Garantie des obligations d'exploitation	Assumer la responsabilité de la documentation	Procéder à l'évaluation des données relatives à l'objet	Garantir le développement stratégique de l'objet
FSM	Vérification et implémentation du mandat et de la fourniture des prestations	Confirmation et réglage des demandes de prestations	Préparation des informations sur le travail	évit. du processus, ajustement	Modèle	Garantie de fourniture des prestations, adaptation aux incidents	Garantie de fourniture des prestations, adaptation aux incidents	Garantir le contrôle des prestations et qualité	Procéder aux consignations, confirmations, déclarations	Comptabilité, documentation interne et preuve de rendement	Analyses, amélioration, ancrage du savoir-faire
FS						Exécution d'activités opérationnelles suivant un modèle de prestations complet	Exécution d'activités opérationnelles suivant un modèle de prestations complet	Fourniture ou correction du service en cas de faute	Procéder aux consignations, confirmations, déclarations		

Cascade des fonctions

Cycle de prestations

### 4.3 Valeur de modèle et déduction du modèle

Les structures, processus et domaines de tâches décrits dans cette brochure sont basés sur la norme du DIN EN 1522 et ont valeur de modèle. Un modèle est une construction intellectuelle qui permet de représenter la réalité de manière simplifiée. Les modèles sont utilisés pour résoudre des problèmes qui dans la réalité sont très complexes et hétérogènes, en se basant sur des similitudes, respectivement des analogies de fonctions, de structure ou de comportement. De fait, le modèle développé ici se limite à des fonctions, des structures et des processus généraux en FM. Il peut servir de cadre d'orientation lors de la conception d'organisations de processus et de structures en FM.

Mais dans tous les cas, ce modèle doit être adapté à la réalité concrète et objective qui règne dans l'organisation concernée. Cela signifie que les fonctions décrites ici ne correspondent pas complètement aux positions nécessaires dans les entreprises et que les niveaux de fonctions ne sont pas identiques à ceux des hiérarchies d'entreprise. Il est de la responsabilité de l'entreprise d'adapter ce modèle aux exigences des organisations. Cette liberté d'entreprise peut et doit être pleinement mise à profit.

Toutefois, il est important que les processus et domaines de tâches représentés soient intégralement pris en compte lors de la mise en œuvre de ce modèle dans l'entreprise et qu'ils soient mis en pratique dans une structure de postes et de hiérarchies spécifique à l'entreprise. Si certaines fonctions et certains domaines de tâches sont oubliés au niveau de positions/postes définis dans l'organisation, s'ils ne sont pas prévus ou pas exercés, cela entraîne des lacunes et des déficits. Si des responsabilités et des domaines de tâche sont attribués à double, il en résulte des chevauchements et des contradictions dans les déroulement des actions. Dans les deux cas, cela entraîne des pertes d'efficacité.

De fait, ce modèle peut servir de cadre d'orientation lors de la conception de structures et de processus d'entreprise, et donc offrir un soutien précieux pour gérer des processus et structurer des organigrammes d'entreprises.

Figure 8: Attribution de domaines de tâches aux niveaux des fonctions lors de la phase de fourniture des prestations

## Glossaire | Définitions des éléments de processus:

**Analyse des exigences** | Réflexion sur les exigences liées à l'infrastructure par rapport à l'influence qu'elles pourraient avoir sur les ressources.

**Recensement des exigences** | Recensement des exigences résultant de l'existence d'une infrastructure. Par exemple: «Dans l'infrastructure A, des charges de protection incendie rendent nécessaires les composants et prestations d'entretien suivantes.»

**Satisfaction des exigences** | Traduction en ressources et en prestations des exigences recensées au niveau de l'infrastructure et des conditions-cadres valables. Par exemple: «Pour pouvoir se conformer à ces exigences, on a besoin de X matériels, Y prestations et Z ressources financières.»

**Audit** | Evaluation globale régulière de l'état et de la qualité des prestations d'implémentation, de mobilisation et de réalisation opérationnelle.

**Préparation du travail** | Planification de la réalisation et du travail, gestion du temps, du personnel et du matériel au moyen, entre autres, de cartes de travail, de plans de disposition, de représentations de processus.

**Evaluation des besoins** | Recensement des exigences liées au cœur de métier concerné. Par exemple: «50 collaborateurs doivent pouvoir exercer une activité X dans un laps de temps Y aux conditions Z.»

**Optimisation des besoins** | Mise en œuvre de modes d'utilisation alternatifs et implémentation conjointe avec l'utilisateur.

**Réflexion sur les besoins** | Réflexion sur les besoins engendrés par le cœur de métier du point de vue de leurs exigences ou de leur justification, anticipation de modes d'utilisation alternatifs du cœur de métier ayant un impact quantitatif et qualitatif sur les besoins et leur satisfaction.

**Satisfaction des besoins** | Traduction en ressources et en prestations des besoins recensés au niveau du cœur de métier. Par exemple: «Pour que ces collaborateurs puissent travailler, il faut X infrastructures avec Y services et Z ressources financières.»

**Achats** | Garantie d'approvisionnement au moyen d'une planification des achats, d'une planification de l'offre, d'un appel d'offres, d'une sélection de fournisseurs (possible aussi à l'interne!), d'une sélection de l'offre et d'une décision d'attribution.

**Due-Diligence** | Examen des risques, test de plausibilité au niveau FRM du procédé et résultat du contrôle de prestation au niveau FPM menés avec la «diligence requise».

**Convention détaillée / spécifique** | Accord sur l'exécution des prestations définies précisément en termes de délais et de contenu, planification, coordination, clarification et fixation à l'aide du calendrier, de plans et de documents.

**Implémentation** | Préparation complète de la réception de la prestation avant son début officiel, en règle générale suite à la conclusion de la convention-cadre. Mise en œuvre de structures et de processus définis dans un système, en tenant compte des conditions-cadres, des règles et des objectifs.

**Réception des prestations** | Présentation de toutes les attestations de prestations portant sur les étapes du processus tirées du modèle des prestations, présentation de l'attestation des résultats nets des prestations et validation par le client, respectivement son représentant, sur la base des contrats et des conventions.

**Dossier des prestations** | Mise à profit d'informations sur les prestations exécutées pour une utilisation et une évaluation ultérieures. Saisie et préparation de données pour démontrer que les conventions et les exigences légales ont été respectées, entre autres au moyen de protocoles, d'attestations de contrôle, de rapports d'audit, d'évaluations.

**Fourniture des prestations** | Exécution de l'activité opérationnelle convenue, y compris le protocole des travaux effectivement conduits.

**Validation des prestations** | Validation de la planification des prestations sur la base de la documentation de préparation du travail avant le début effectif de la prestation.



**Contrôle des prestations** | Surveillance et contrôle de l'exécution opérationnelle des prestations par rapport à l'étendue et la qualité convenues, sanction des écarts, mise au point de protocoles de validation, dossiers des prestations et preuves des prestations.

**Amélioration des prestations** | Optimisation immédiate de la fourniture des prestations, respectivement du processus de fourniture des prestations, en mettant en œuvre les propositions d'amélioration.

**Administration des prestations** | Clôture comptable et organisationnelle des prestations par facturation, contrôle, validation et archivage, respectivement transmission des informations.

**Convention-cadre** | Création d'une base ayant valeur de contrat pour la collaboration, y compris l'ensemble des documents et règlements de prestations nécessaires ayant valeur de contrat.

**Analyse des ressources et des prestations** | Analyse de l'ensemble des phases de prestations en termes de rentabilité, d'efficacité et d'efficacités, emploi également de méthodes d'analyse exigeantes.

**Optimisation des ressources et des prestations** | Remise en question de l'infrastructure sous-tendant les exigences et élimination par des ressources des dépenses liées aux exigences.

**Echantillons** | Des prestations opérationnelles isolées sont examinées par le client sur la base des dossiers de contrôle, évaluées et soumises à une statistique de contrôle convenue.

## Contacts



**SVIT FM Suisse**  
St. Jakobs-Strasse 54  
4052 Basel

Téléphone +41 (0)61 377 95 00  
Fax +41 (0)61 377 92 01  
E-Mail [kammer-fm@svit.ch](mailto:kammer-fm@svit.ch)  
Internet [www.kammer-fm.ch](http://www.kammer-fm.ch)



**RealFM e.V.**  
Association for Real Estate and Facility Managers  
Schiffbauerdamm 40 | Büro 5407  
(Haus der Bundespressekonferenz e.V.)  
10117 Berlin

Téléphone +49 (0)30 20 65 39 81  
Fax +49 (0)30 20 65 39 83  
E-Mail [office@realfm.de](mailto:office@realfm.de)  
Internet [www.realfm.de](http://www.realfm.de)



**Facility Management Austria (FMA)**  
Wolfengasse 4, Top 12  
1010 Wien

Téléphone +43 (0)1 512 29 75  
E-Mail [office@fma.or.at](mailto:office@fma.or.at)  
Internet [www.fma.or.at](http://www.fma.or.at)

**SVIT FM Suisse**

[www.kammer-fm.ch](http://www.kammer-fm.ch) | [kammer-fm@svit.ch](mailto:kammer-fm@svit.ch)

**RealFM e.V.**

Association for Real Estate and Facility Managers  
[www.realfm.de](http://www.realfm.de) | [office@realfm.de](mailto:office@realfm.de)

**Facility Management Austria (FMA)**

[www.fma.or.at](http://www.fma.or.at) | [office@fma.or.at](mailto:office@fma.or.at)