

PROJET
FINAL

NORME
INTERNATIONALE

ISO/FDIS
41015

ISO/TC 267

Secrétariat: BSI

Début de vote:
2023-01-06

Vote clos le:
2023-03-03

Facility management — Influencer les comportements organisationnels pour obtenir de meilleurs résultats en matière d'installations

*Facility management — Influencing organizational behaviours for
improved facility outcomes*

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

ISO/FDIS 41015

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/cb21c928-ad52-4837-8bb5-b2375823ce65/iso-fdis-41015>

TRAITEMENT PARALLÈLE ISO/CEN

LES DESTINATAIRES DU PRÉSENT PROJET SONT INVITÉS À PRÉSENTER, AVEC LEURS OBSERVATIONS, NOTIFICATION DES DROITS DE PROPRIÉTÉ DONT ILS AURAIENT ÉVENTUELLEMENT CONNAISSANCE ET À FOURNIR UNE DOCUMENTATION EXPLICATIVE.

OUTRE LE FAIT D'ÊTRE EXAMINÉS POUR ÉTABLIR S'ILS SONT ACCEPTABLES À DES FINS INDUSTRIELLES, TECHNOLOGIQUES ET COMMERCIALES, AINSI QUE DU POINT DE VUE DES UTILISATEURS, LES PROJETS DE NORMES INTERNATIONALES DOIVENT PARFOIS ÊTRE CONSIDÉRÉS DU POINT DE VUE DE LEUR POSSIBILITÉ DE DEVENIR DES NORMES POUVANT SERVIR DE RÉFÉRENCE DANS LA RÉGLEMENTATION NATIONALE.



Numéro de référence
ISO/FDIS 41015:2023(F)

© ISO 2023

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

ISO/FDIS 41015

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/cb21c928-ad52-4837-8bb5-b2375823ce65/iso-fdis-41015>



DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT

© ISO 2023

Tous droits réservés. Sauf prescription différente ou nécessité dans le contexte de sa mise en œuvre, aucune partie de cette publication ne peut être reproduite ni utilisée sous quelque forme que ce soit et par aucun procédé, électronique ou mécanique, y compris la photocopie, ou la diffusion sur l'internet ou sur un intranet, sans autorisation écrite préalable. Une autorisation peut être demandée à l'ISO à l'adresse ci-après ou au comité membre de l'ISO dans le pays du demandeur.

ISO copyright office
Case postale 401 • Ch. de Blandonnet 8
CH-1214 Vernier, Genève
Tél.: +41 22 749 01 11
E-mail: copyright@iso.org
Web: www.iso.org

Publié en Suisse

Sommaire

Page

Avant-propos	iv
Introduction	v
1 Domaine d'application	1
2 Références normatives	1
3 Termes et définitions	1
4 Contexte de l'organisme	2
4.1 Généralités	2
4.2 Comprendre l'organisme	2
4.3 Identifier les buts et objectifs organisationnels stratégiques	4
4.3.1 Généralités	4
4.3.2 S'aligner sur les buts organisationnels	4
4.4 Démontrer et communiquer les valeurs	4
5 Influencer les comportements	4
5.1 Généralités	4
5.2 Capacité à influencer	5
5.3 Développer des relations clés	5
5.4 Changements comportementaux	6
5.5 Vecteurs de valeur	6
5.5.1 Généralités	6
5.5.2 Travailler avec des vecteurs de valeur	8
5.6 Opportunités d'influence	8
6 Planifier les changements	9
6.1 Généralités	9
6.2 Processus de changement	9
6.3 Risques et opportunités lors des changements	9
6.4 Cadre pour encourager les changements de comportement	9
7 Aligner les actions du FM et les résultats stratégiques	10
7.1 Généralités	10
7.2 Éléments de sortie et résultats	10
7.3 Appliquer les vecteurs de valeur	10
7.4 Éléments de sortie cibles	11
8 Évaluation des performances	12
8.1 Généralités	12
8.2 Évaluation des résultats	12
8.3 Indicateurs de performances	12
8.3.1 Généralités	12
8.3.2 Focalisation	12
8.3.3 Attributs	13
8.4 Évaluation	13
8.4.1 Généralités	13
8.4.2 Attributs d'évaluation	13
8.4.3 Indicateurs de succès	13
8.4.4 Méthodologies d'évaluation	13
9 Amélioration	14
9.1 Généralités	14
9.2 Amélioration continue	14
9.3 Démontrer l'amélioration	14
Annexe A (informative) Recommandations	15
Bibliographie	26

Avant-propos

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation (comités membres de l'ISO). L'élaboration des Normes internationales est en général confiée aux comités techniques de l'ISO. Chaque comité membre intéressé par une étude a le droit de faire partie du comité technique créé à cet effet. Les organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales, en liaison avec l'ISO participent également aux travaux. L'ISO collabore étroitement avec la Commission électrotechnique internationale (IEC) en ce qui concerne la normalisation électrotechnique.

Les procédures utilisées pour élaborer le présent document et celles destinées à sa mise à jour sont décrites dans les Directives ISO/IEC, Partie 1. Il convient en particulier de prendre note des différents critères d'approbation requis pour les différents types de documents ISO. Le présent document a été rédigé conformément aux règles de rédaction données dans les Directives ISO/IEC, Partie 2 (voir www.iso.org/directives).

L'attention est appelée sur le fait que certains des éléments du présent document peuvent faire l'objet de droits de propriété intellectuelle ou de droits analogues. L'ISO ne saurait être tenue pour responsable de ne pas avoir identifié de tels droits de propriété et averti de leur existence. Les détails concernant les références aux droits de propriété intellectuelle ou autres droits analogues identifiés lors de l'élaboration du document sont indiqués dans l'Introduction et/ou dans la liste des déclarations de brevets reçues par l'ISO (voir www.iso.org/patents).

Les appellations commerciales éventuellement mentionnées dans le présent document sont données pour information, par souci de commodité, à l'intention des utilisateurs et ne sauraient constituer un engagement.

Pour une explication de la nature volontaire des normes, la signification des termes et expressions spécifiques de l'ISO liés à l'évaluation de la conformité, ou pour toute information au sujet de l'adhésion de l'ISO aux principes de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) concernant les obstacles techniques au commerce (OTC), voir le lien suivant: www.iso.org/iso/foreword.html.

Le présent document a été préparé par le comité technique ISO/TC 267, *Facility management*, en collaboration avec le comité technique CEN/TC 348, *Facility management* du Comité européen de normalisation (CEN), conformément à l'Accord de coopération technique entre l'ISO et le CEN (Accord de Vienne).

Il convient que l'utilisateur adresse tout retour d'information ou toute question concernant le présent document à l'organisme national de normalisation de son pays. Une liste exhaustive desdits organismes se trouve à l'adresse www.iso.org/members.html.

Introduction

Le présent document est destiné aux propriétaires, opérateurs et fournisseurs de services (internes comme externes) d'installations. Y sont identifiées les différentes manières dont les améliorations apportées aux installations peuvent influencer les comportements de façon positive, ceci afin de pouvoir optimiser le rôle des installations par rapport à l'organisme demandeur. Bien que les comportements soient subjectifs, les recommandations sur la manière de clairement spécifier et évaluer ces derniers permettent d'établir un objectif collectif, collaboratif et commun à atteindre pour toutes les parties. Il convient de considérer les comportements influents comme la manière dont agissent ou se comportent les individus.

Un facility management (FM) efficient et efficace répond finalement aux exigences de l'organisme demandeur concernant l'optimisation de ses performances et la mise en place d'une approche organisationnelle plus souple. Il convient que l'organisme soit capable de déterminer l'impact potentiel de ses approches sur la réussite de la mission de l'organisme demandeur afin qu'il puisse aligner et fournir ses services en conséquence. Le présent document offre des recommandations sur le fonctionnement adéquat des installations afin que leur rôle dans la réussite de la mission et des buts de l'organisme demandeur soit clairement spécifié et évalué.

L'[Annexe A](#) fournit des exemples et davantage de recommandations concernant des articles spécifiques.

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

ISO/FDIS 41015

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/cb21c928-ad52-4837-8bb5-b2375823ce65/iso-fdis-41015>

Facility management — Influencer les comportements organisationnels pour obtenir de meilleurs résultats en matière d'installations

1 Domaine d'application

Le présent document fournit des recommandations sur les différentes manières dont un organisme de facility management (FM) peut influencer les comportements organisationnels afin d'obtenir de meilleurs résultats en matière d'installations, y compris la façon dont le FM peut impliquer, responsabiliser et influencer les utilisateurs, les fournisseurs de services et d'autres parties intéressées agissant entre elles pour optimiser les résultats et l'expérience utilisateur lors de toute interaction avec l'environnement construit.

Par conséquent, et simultanément, il est possible de s'appuyer sur ces comportements pour atteindre les objectifs et buts de l'organisme demandeur au niveau organisationnel, indépendamment du type d'organisme ou de l'environnement construit concerné. Cela fait fondamentalement le lien avec le rôle du FM, comme défini dans l'ISO 41001.

Le présent document vise à compléter les exigences de l'ISO 41001, qui se basent sur la méthodologie PDCA (Plan-Do-Check-Act).

Le présent document s'applique aux organismes de grande taille comme de petite taille.

NOTE Pour les besoins du présent document, le terme «organisme» fait référence à l'organisme de facility management (ou organisme de FM), sauf indication contraire.

NOTE Les termes anglais «facility management» et «facilities management» peuvent être utilisés de manière interchangeable.

2 Références normatives

Les documents suivants sont cités dans le texte de sorte qu'ils constituent, pour tout ou partie de leur contenu, des exigences du présent document. Pour les références datées, seule l'édition citée s'applique. Pour les références non datées, la dernière édition du document de référence s'applique (y compris les éventuels amendements).

ISO 41011, *Facility management — Vocabulaire*

3 Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, les termes et définitions de l'ISO 41011 ainsi que les suivants s'appliquent.

L'ISO et l'IEC tiennent à jour des bases de données terminologiques destinées à être utilisées en normalisation, consultables aux adresses suivantes:

- ISO Online browsing platform: disponible à l'adresse <https://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: disponible à l'adresse <https://www.electropedia.org/>

3.1 comportement organisationnel

conséquence de la manière dont interagissent les parties intéressées agissant entre elles et avec l'environnement construit au sein d'un organisme demandeur

Note 1 à l'article: Ces interactions influencent ensuite le comportement de l'organisme demandeur ainsi que ses performances.

3.2 résultat

conséquence finale d'un *élément de sortie* (3.3)

Note 1 à l'article: Les résultats et les éléments de sortie peuvent s'influencer mutuellement dans le cadre d'un processus circulaire.

3.3 élément de sortie

produit ou service final résultant d'un processus

Note 1 à l'article: Les éléments de sortie et les *résultats* (3.2) peuvent s'influencer mutuellement dans le cadre d'un processus circulaire.

3.4 vecteur de valeur

facteur dont la valeur est perçue par un organisme demandeur ou une partie intéressée

4 Contexte de l'organisme

4.1 Généralités

L'organisme soutient l'organisme demandeur dans des circonstances principalement déterminées par les comportements au sein de l'organisme demandeur. Pour créer de la valeur pour l'organisme demandeur, il convient que l'organisme identifie les besoins et initiatives de l'organisme demandeur, qu'il s'aligne sur ces derniers et qu'il les considère comme des priorités de premier ordre. Ces besoins et initiatives peuvent découler de problèmes internes ou externes.

4.2 Comprendre l'organisme

L'organisme joue un rôle direct dans la fourniture d'éléments de sortie soutenant l'activité commerciale principale de l'organisme demandeur. Il contribue également aux résultats et aux avantages compétitifs de l'organisme demandeur. L'organisme se positionne pour influencer les comportements, actions et décisions de l'organisme demandeur susceptibles d'influer sur la réalisation des buts de ce dernier, dans des domaines comme l'économie, la productivité, la résilience et la réputation.

Il convient que l'organisme détermine l'impact potentiel que les processus et activités de FM ont sur la réalisation de la mission de l'organisme demandeur. Il convient qu'il recommande des politiques et processus en fonction de leur capacité à permettre d'atteindre les performances souhaitées malgré les contraintes liées au contexte de l'organisme demandeur, conformément à la culture de l'organisme demandeur.

Il convient que l'organisme spécifie à l'organisme demandeur le contexte dans lequel la stratégie de FM est mise en place et dans lequel l'organisme lui-même intervient, ainsi que l'impact du FM sur les éléments, tels que:

- la mission;
- la vision;
- les valeurs;

- l'infrastructure;
- l'espace de travail;
- les processus;
- les relations marketing;
- l'attraction et la rétention des talents;
- le développement du personnel;
- la communication;
- la durabilité;
- la santé et la sécurité;
- les finances;
- les risques et opportunités;
- la conformité;
- les performances;
- l'équipe de direction;
- la productivité;
- la culture;
- la technologie;
- la qualité;
- la géopolitique;
- l'innovation.

En outre, il convient que l'organisme cartographie les problèmes internes et externes susceptibles d'avoir un impact sur l'organisme demandeur ou de l'influencer. Ces facteurs peuvent comprendre:

- le contexte externe: les problèmes d'ordre économique, social, spatial, environnemental, tel qu'expérimentés par les utilisateurs finaux, maintenant et dans un futur proche;
- le contexte interne: les problèmes liés aux personnes (expérience utilisateur, culture organisationnelle), à l'emplacement (image, collaboration, flexibilité, coûts) et aux processus (productivité, fiabilité, innovation).

Pour cartographier les problèmes internes et externes s'appliquant au FM et les résultats d'impact recherchés par l'organisme demandeur, il convient que l'organisme reste conscient des principes, politiques, stratégies et initiatives actuels de l'organisme demandeur.

Il convient que l'organisme identifie régulièrement la manière dont les problèmes internes et externes impactent et influencent les comportements et actions de l'organisme demandeur ainsi que les expériences utilisateur et résultats des installations, pendant tout le cycle de vie des installations, et ce à tous les niveaux stratégiques et tactiques opérationnels.

4.3 Identifier les buts et objectifs organisationnels stratégiques

4.3.1 Généralités

Il convient que l'organisme identifie les buts et objectifs de l'organisme demandeur sur lesquels il est possible d'agir pour atteindre des résultats et des expériences utilisateur positifs. Il convient que l'organisme détermine les buts, objectifs et cibles (y compris les facteurs de réussite critiques), leur évaluation et l'environnement nécessaire pour les atteindre. Pour ce faire, il convient que l'organisme garde à l'esprit les buts et objectifs de l'organisme demandeur, qu'il s'aligne sur ces derniers et qu'il connaisse les parties intéressées concernées. Il convient que l'organisme demandeur fournisse à l'organisme des informations relatives à ses buts et objectifs.

4.3.2 S'aligner sur les buts organisationnels

Afin de se préparer à influencer les comportements, il convient que l'organisme cartographie la manière dont ses approches, ses activités et ses pratiques commerciales peuvent avoir un impact sur la réalisation des buts et objectifs de l'organisme demandeur. Il convient qu'il recommande ensuite, le cas échéant, de procéder à des changements afin d'assurer un FM efficace.

Il convient d'envisager des changements au niveau des politiques, processus ou procédures organisationnels si les buts et les résultats attendus ne sont clairement pas alignés. Lorsqu'il propose des changements, il convient que l'organisme prenne également en considération les impacts indirects de ces changements sur les éléments de sortie existants. Des revues régulières peuvent être organisées afin de renforcer l'efficacité de cette mesure.

Il convient que l'organisme adopte la même terminologie commerciale que l'organisme demandeur concernant les buts, objectifs, principes opérationnels et approches. Cela vaut également pour les activités ultérieures de vérification, de planification et de surveillance.

4.4 Démontrer et communiquer les valeurs

Avant que l'organisme puisse influencer les comportements organisationnels, il convient qu'il prouve la valeur qu'il peut apporter en tant que partie intéressée clé à l'organisme demandeur.

L'organisme peut démontrer sa valeur en tant que partie intéressée clé en:

- alignant les éléments de sortie et résultats atteints avec les buts, cibles et objectifs organisationnels;
- neutralisant, limitant ou transférant les risques organisationnels;
- réduisant les coûts directs;
- améliorant l'efficacité et la productivité;
- apportant une valeur intangible ou indirecte par l'amélioration de la réputation grâce à l'apparence des installations, la conduite des affaires et les interactions avec la communauté.

5 Influencer les comportements

5.1 Généralités

Il convient que l'organisme s'aligne sur les buts de l'organisme demandeur.

Il convient que l'organisme comprenne durablement et de façon claire et approfondie les attentes et besoins de l'organisme demandeur. Il peut ensuite identifier de quelle manière influencer les comportements pour atteindre les objectifs fixés.

5.2 Capacité à influencer

Les changements à apporter pour atteindre les objectifs à tous les niveaux concernent souvent les conditions, processus, dispositions, politiques et comportements des personnes concernées. Lorsqu'un changement est nécessaire, il convient que l'organisme envisage sa mise en œuvre avec prudence. Il convient que les méthodologies soient appropriées au regard de l'ampleur des changements souhaités et qu'elles facilitent l'adoption des comportements souhaités. La planification des changements est détaillée à l'[Article 6](#).

Il convient que l'organisme reconnaisse que l'influence repose sur:

- la manière dont la culture organisationnelle façonne le processus de prise de décisions et les comportements;
- les attitudes, les motivations et les compétences professionnelles;
- le niveau de maturité de l'organisme;
- la relation du personnel du FM avec les utilisateurs des installations et d'autres personnes concernées par le fonctionnement des installations.

Il convient que l'organisme s'autoévalue afin d'identifier son niveau de maturité et de compétences pour influencer les parties intéressées. Les principaux domaines à développer sont les relations clés ([5.3](#)), les principes du changement de comportements ([5.4](#)), la perception de la valeur ([5.5](#)) et l'identification des opportunités d'influence ([5.6](#)).

5.3 Développer des relations clés

La capacité à influencer les comportements dépend souvent de la relation entre l'influenceur et la partie intéressée. Cette relation détermine la mesure dans laquelle la partie intéressée peut être influencée et la mesure dans laquelle son comportement peut changer.

Il convient que l'influenceur (à savoir l'organisme) soit perçu comme une personne de confiance, authentique, fiable, responsable, compétente et à laquelle il est possible de s'identifier.

Les informations et la communication sont cruciales pour développer des relations d'influence. Il convient que les informations véhiculent le but, les résultats souhaités et les avantages relatifs à l'organisme demandeur ainsi qu'aux parties intéressées pertinentes.

Il convient que l'organisme identifie et cartographie les parties intéressées pertinentes ainsi que les autres exigences susceptibles d'avoir un impact sur la capacité de l'organisme demandeur à atteindre ses buts stratégiques. Ces exigences peuvent inclure, mais sans s'y limiter:

- les domaines opérationnels au sein de l'organisme demandeur, y compris:
 - le leadership;
 - les finances;
 - les achats;
 - les ressources humaines;
 - les technologies de l'information (IT);
 - la gestion du risque;
 - l'environnement et la durabilité;
 - les relations publiques;
 - les exigences légales et réglementaires;

- les représentants du gouvernement et des communautés;
- les fournisseurs de services;
- les clients.

Il convient que l'organisme se concentre sur le développement des relations avec les parties intéressées clés afin de s'assurer:

- a) qu'il comprend les motivations et moteurs de chaque partie intéressée;
- b) que les parties intéressées comprennent comment l'organisme peut les aider à atteindre les buts communs.

Les relations avec les parties intéressées sont essentielles pour arriver à changer les comportements, surtout lorsqu'un haut niveau d'implication est nécessaire pour obtenir les résultats désirés.

5.4 Changements comportementaux

Les changements comportementaux se produisent lorsqu'une partie intéressée modifie sa façon de penser et d'aborder une situation afin d'obtenir un résultat différent.

Il convient que l'organisme sache comment ses propres approches et pratiques commerciales peuvent faciliter l'adoption des comportements désirés. L'organisme peut ainsi s'assurer qu'il ne force pas les parties intéressées à changer.

Il convient, par exemple, que l'organisme pose les questions suivantes:

- le résultat souhaité peut-il être obtenu grâce à l'automatisation? Si tel est le cas, aucune action n'est requise de la part des parties intéressées. Toutefois, il convient que l'organisme communique cette information à l'organisme demandeur en fin de processus;
- le résultat souhaité peut-il être obtenu grâce à des changements opérés au niveau de l'environnement physique? De subtils changements peuvent suffire à influencer les personnes et les faire agir de la manière souhaitée. Les environnements ne présentant aucun débris ni aucun signe de détérioration incitent les individus à les conserver dans l'état souhaité. Une signalisation adéquate permet de se diriger facilement. De la même façon, communiquer sur la valeur de ces initiatives permet aux parties intéressées de mieux comprendre la valeur du FM. Cela augmente, par conséquent, sa capacité à influencer les efforts de changements futurs;
- atteindre le résultat souhaité exige-t-il un haut niveau d'implication des parties intéressées? Dans ce cas, un processus de management du changement peut s'avérer nécessaire. Il convient que l'organisme évalue sa compétence dans ce domaine.

Il convient que le processus de management du changement prenne en compte ce qui motive le comportement des utilisateurs finaux et d'autres parties intéressées. Lorsque les facteurs de motivation sont compris, il est plus simple de modifier la situation actuelle dans le cadre d'un processus de management du changement.

Le fait que le changement recherché soit obligatoire ou facultatif peut influencer sur la forme, les délais et le niveau d'implication relatifs à la planification et à la mise en œuvre d'un changement.

5.5 Vecteurs de valeur

5.5.1 Généralités

Les vecteurs de valeur peuvent être considérés comme des facteurs motivant ou influençant le comportement de l'organisme demandeur ainsi que des parties intéressées associées.

En alignant les processus et pratiques avec les vecteurs de valeur, l'organisme peut accroître son influence sur les comportements pour atteindre des objectifs importants et les résultats souhaités.