



**Norme
internationale**

ISO 41002

**Facility management — Élaboration
d'un organisme de facility
management**

*Facility management — Development of the facility management
organization*

**Première édition
2026-06**

Sample Document

get full document from standards.iteh.ai

Sample Document

get full document from standards.iteh.ai



DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT

© ISO 2026

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	v
Introduction	vi
1 Domaine d'application	1
2 Références normatives	1
3 Termes, définitions et termes abrégés	1
3.1 Termes et définitions	1
3.2 Termes abrégés	3
4 Gouvernance	3
4.1 Surveillance	3
4.2 Leadership et gestion	4
4.3 Responsabilités et autorités	4
4.4 Gestion de l'information	5
4.5 Système de management	5
5 Inducteurs de valeur	5
5.1 Généralités	5
5.2 Marchés et FM	6
5.3 Stratégies de différenciation	7
5.4 Objectifs de développement durable	8
5.5 Performance environnementale	8
5.6 Responsabilité sociétale	9
6 Risque	9
6.1 Généralités	9
6.2 Menaces	10
6.3 Opportunités	10
7 Parties prenantes	10
7.1 Engagement	10
7.2 Coordination et communication	11
8 Organisme	11
8.1 Formes	11
8.2 Structures	13
8.3 Culture et sensibilisation	14
8.4 Connaissances	14
8.5 Maturité	15
8.6 Compétences	15
8.7 Relations	16
8.8 Personnel clé	17
9 Facteurs ayant une incidence sur le succès de l'organisme de FM	17
9.1 Stratégie et objectifs commerciaux	17
9.2 Stratégie de FM	17
9.3 Politique de FM	17
9.4 Objectifs de FM	18
9.5 Stratégie d'approvisionnement	18
9.6 Intégration des services de gestion des installations	18
9.7 Auto-prestation et sous-traitance	18
9.8 Numérique, données et technologie	19
9.9 Planification et contrôle	19
9.10 Performances	19
9.11 Amélioration continue	19
Annexe A (informative) Participation des parties prenantes	20
Annexe B (informative) Exemples de formulaires de l'organisme de FM	21

Sample Document

get full document from standards.iteh.ai

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'ISO attire l'attention sur le fait que la mise en application du présent document peut entraîner l'utilisation d'un ou de plusieurs brevets. L'ISO ne prend pas position quant à la preuve, à la validité et à l'applicabilité de tout droit de brevet revendiqué à cet égard. À la date de publication du présent document, l'ISO n'avait pas reçu notification qu'un ou plusieurs brevets pouvaient être nécessaires à sa mise en application. Toutefois, il y a lieu d'avertir les responsables de la mise en application du présent document que des informations plus récentes sont susceptibles de figurer dans la base de données de brevets, disponible à l'adresse www.iso.org/brevets. L'ISO ne saurait être tenue pour responsable de ne pas avoir identifié tout ou partie de tels droits de propriété.

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 www.iso.org/avant-propos.

Le présent document a été élaboré par le comité 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/fr/members.html.

Introduction

0.1 Généralités

Le facility management (FM) intègre de multiples disciplines afin d'avoir une influence sur l'efficacité et la productivité de l'économie des sociétés, des collectivités et des organismes ainsi que sur la manière dont les individus interagissent avec l'environnement construit. Le FM a une incidence sur la santé, le bien-être et la qualité de vie d'une grande partie des sociétés et de la population mondiale par le biais des services qu'il gère et fournit (voir ISO 41001).

L'ISO 41001 fait référence à l'organisme demandeur et à l'organisme responsable du FM, y compris la fourniture des services de gestion des installations. Une distinction est nécessaire en raison de la nature variable de l'organisation du FM et du fait que les services de gestion des installations peuvent être fournis par le personnel au sein de l'organisme demandeur, par des fournisseurs de services externes ou une combinaison des deux. Si le FM est efficace et efficace, les utilisateurs d'une installation peuvent s'attendre à la même qualité de service, que l'organisme de FM soit interne ou externe à l'organisme demandeur.

Le présent document est basé sur le postulat simple qu'un organisme demandeur a besoin d'un arrangement en interne, en externe ou par le biais d'une combinaison des deux, pour assumer la responsabilité du FM, y compris la fourniture des services de gestion des installations.

Le fait de disposer d'un organisme de FM officiel confère les avantages suivants:

- une source immédiate de compétences, de connaissances et d'expérience en FM aux niveaux de gestion stratégique, tactique et opérationnel;
- une fonction efficace, réactive et rentable à l'appui des objectifs, de la stratégie et des plans commerciaux de l'organisme demandeur;
- une fonction de gestion de la conformité aux exigences légales et aux exigences de l'organisme demandeur affectant le fonctionnement de l'installation, y compris la santé, la sûreté, la sécurité et le bien-être des utilisateurs;
- une fonction de mise en œuvre de mesures visant à réduire le plus possible l'impact du changement climatique sur l'installation et à contribuer à la réalisation des objectifs et cibles compatibles avec le développement durable.

REMARQUE Le mot "entreprise" associé à des termes tels que objectifs, stratégies et plans est destiné à s'appliquer de manière générale à toutes les organisations, quel que soit leur secteur (par exemple, privé, à but non lucratif et public).

Les recommandations du présent document s'appliquent à un organisme de FM interne et externe.

0.2 Approche processus

Le présent document met l'accent sur une approche de FM axée sur le leadership et le management, y compris la prestation de services d'entretien des installations de toute nature. Il est explicite dans la définition d'un organisme de FM qu'il est en mesure de fonctionner aux trois niveaux de gestion: stratégique, tactique et opérationnel. La capacité de l'organisme de FM à fournir une fonction efficace, réactive et efficace à l'appui des objectifs, de la stratégie et des plans commerciaux de l'organisme demandeur nécessite des processus qui assurent la continuité de la finalité à travers les trois niveaux de gestion.

Le document souligne l'interdépendance mutuelle entre l'organisme demandeur et son organisme de FM. Le succès du premier dépend du second et de l'inverse. Pour que cette relation réussisse et prospère à long terme, la haute direction de l'organisme demandeur est chargée d'appliquer judicieusement les directives contenues dans le présent document. Lorsque l'organisme de FM est externe, cette tâche incombe à la direction du prestataire de services.

Le contexte d'un fournisseur de services externe agissant en tant qu'organisme de FM est différent de celui d'un fournisseur de services interne (ou intra-entreprise). Un fournisseur de services externe agissant en tant qu'organisme de FM et opérant aux trois niveaux de gestion est susceptible de répondre simultanément aux

besoins de plusieurs organismes demandeurs, alors que le fournisseur de services interne a un organisme demandeur à satisfaire. Dans de nombreux pays, le marché du FM comprend peu de grands fournisseurs de services, mais beaucoup plus de petits fournisseurs de services. Ces derniers ne sont pas tous censés fonctionner pleinement aux trois niveaux de gestion, bien qu'ils puissent y aspirer.

Le présent document fournit des lignes directrices sur la manière dont les organismes de FM internes et externes peuvent développer et améliorer leurs capacités aux trois niveaux de gestion. Il identifie les décisions, les fonctions, les processus, les informations, les données et les parties prenantes qui permettent à l'organisme demandeur de constituer la base essentielle pour l'organisme de FM, qu'il soit interne ou externe. Le sujet inclut la gouvernance, les facteurs de valeur, le risque, l'engagement des parties prenantes, la structure organisationnelle et les facteurs ayant un impact sur la réussite de l'organisme de FM.

Sample Document

get full document from standards.iteh.ai

Sample Document

get full document from standards.iteh.ai

Facility management — Élaboration d'un organisme de facility management

1 Domaine d'application

Le présent document fournit des recommandations relatives au développement d'un organisme de facility management (FM) travaillant aux niveaux de gestion stratégique, tactique et opérationnel pour:

- a) satisfaire les besoins et les objectifs de l'organisme demandeur et des utilisateurs de ses installations;
- b) répondre aux besoins des parties prenantes et aux exigences applicables relatives au FM de manière cohérente;
- c) fournir un environnement sûr, sain, sécurisé et efficace qui améliore l'expérience sur le lieu de travail pour les utilisateurs;
- d) protéger la valeur des actifs et la valeur des ressources de l'installation;
- e) fournir des services de gestion des installations convenablement spécifiés, réactifs et rentables;
- f) mettre en œuvre des mesures pour réduire le plus possible l'impact du changement climatique sur l'installation;
- g) contribuer aux objectifs et cibles cohérents avec le développement durable;
- h) améliorer l'utilité et les avantages fournis par le système de FM.

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, définitions et termes abrégés

3.1 Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, les termes et les 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/>

3.1.1

unité opérationnelle

fonction ou sous-fonction discrète et responsable au sein d'un organisme

[SOURCE: ISO/TS 21089:2018, 3.28, modifié — La Note 1 à l'article a été supprimée.]

3.1.2

facility management

FM

fonction de l'organisme qui intègre des personnels, des lieux et des processus au sein de l'environnement construit, ayant pour but d'améliorer la qualité de vie du personnel et la productivité du cœur de métier

[SOURCE: ISO 41011:2024, 3.1.1, modifié — La Note 1 à l'article a été supprimée.]

3.1.3

organisme de facility management

Organisme de FM

entité responsable du facility management aux niveaux stratégique, tactique et opérationnel

[SOURCE: ISO 41011:2024, 3.1.4, modifié — remplacement de "organisme" par "entité" et ajout de "aux niveaux stratégique, tactique et opérationnel".]

3.1.4

écoblanchiment

informations fausses ou trompeuses, intentionnellement ou par inadvertance, concernant les caractéristiques environnementales ou de durabilité d'un produit, d'un actif et d'une activité, qui peuvent avoir des conséquences sur l'évaluation de l'importance relative financière et non financière

[SOURCE: ISO 14100:2022, 3.1.15]

3.1.5

gouvernance

principes, politiques et cadre permettant à un organisme d'être dirigé, contrôlé et tenu de rendre des comptes

[SOURCE: ISO 21505:2017, 3.1, modifié — ajout de "et tenu de rendre des comptes".]

3.1.6

ligne de visée de gestion

visibilité de la prise de décision du niveau stratégique au niveau tactique et opérationnel au sein d'un organisme

3.1.7

auto-prestation

fourniture de services reposant uniquement sur les ressources propres du fournisseur

[SOURCE: ISO 41014:2020, 3.4.3]

3.1.8

travail cloisonné

situation organisationnelle dans laquelle des groupes, des divisions ou des départements au sein d'une même organisation sont réticents à partager des connaissances, des informations et des données

3.1.9

entité ad hoc

entité juridique qui sépare un montage financier ou un projet de son organisation mère

3.1.10

inducteur de valeur

tout ce qui est ajouté, ou perçu comme étant ajouté, à un produit ou service pour en améliorer la valeur aux yeux des parties prenantes

[SOURCE: ISO 41014:2020, 3.6.2]

3.2 Termes abrégés

ESG	environnement, social et gouvernance
GES	Gaz à effet de serre
CVC	Chauffage, ventilation et climatisation
RACI	Réalisateur, Approbateur, Consulté et Informé
ODD	Objectifs de développement durable

4 Gouvernance

4.1 Surveillance

Une gouvernance permet d'instaurer et de faire perdurer un organisme avec une finalité claire qui crée une valeur à long terme en cohérence avec les attentes de ses parties prenantes. Cela signifie que la prise de décision au sein de l'organisme est basée sur son éthique, sa culture, ses règles, ses pratiques, les comportements, ses structures organisationnelles et ses processus. Ces éléments constituent le socle de la gouvernance, permettant à un organisme de prospérer avec détermination et résilience. Le but de la gouvernance est de cultiver des environnements où la confiance est entretenue, les aspirations sont réalisées et le bien-être collectif est prioritaire. La résilience concernant la capacité d'adaptation d'un organisme dans un environnement complexe et changeant.

NOTE Des recommandations relatives à la gouvernance des organismes sont fournies dans l'ISO 37000.

La gouvernance fournit un cadre structuré auquel il convient que l'organisme adhère pour sa gestion efficace et la réalisation de ses objectifs à long terme. Il convient que la direction applique la gouvernance à tous les domaines de l'administration afin d'établir la clarté et le contrôle des processus pour maintenir des opérations commerciales fructueuses et durables. Cela est facilité par l'existence d'une ligne de visée de gestion du niveau le plus élevé (c'est-à-dire stratégique) au niveau le plus bas (c'est-à-dire opérationnel) de l'organisme.

Du point de vue de la chaîne d'approvisionnement, la mise en œuvre de la gouvernance aide un organisme à gérer les risques survenant au sein de la chaîne d'approvisionnement, en assurant la conformité, en promouvant des relations commerciales éthiques, en préservant la transparence des opérations, en assurant la maîtrise des coûts, en maintenant un haut niveau de qualité, en promouvant la durabilité, en pilotant l'amélioration continue et en facilitant le changement.

Il convient que l'organisme de FM prenne des mesures exploitables pour favoriser une approche intégrée de la gouvernance, en réunissant des perspectives descendantes et ascendantes en:

- établissant des canaux de communication solides pour faciliter le dialogue et le retour d'information entre le leadership et les parties prenantes;
- mettant la priorité sur les initiatives de renforcement des capacités afin d'assurer l'alignement avec les objectifs opérationnels généraux et les besoins locaux;
- encourageant la collaboration et le travail d'équipe interfonctionnel, briser le travail cloisonné et favoriser l'appropriation collective;

- mettant en œuvre des mécanismes de suivi et d'évaluation réguliers pour suivre les progrès et adapter les stratégies en conséquence;
- cultivant une culture d'inclusivité et d'autonomisation, où les voix diverses sont valorisées et intégrées dans la prise de décision;
- soulignant la nécessité de prendre conscience de l'étendue de la conformité réglementaire et de la manière dont elle pourrait être gérée.

Des mesures proactives supplémentaires, telles que des audits périodiques, le développement personnel continu et le développement professionnel, sont fondamentales pour maintenir la conformité et il convient qu'elles soient mandatées par l'organisme de FM. Favoriser une culture de responsabilisation, rendre les équipes et les individus autonomes et leur permettre de relever les défis, y compris les réglementations, en toute confiance.

Il convient que l'organisme de FM élabore une politique cohérente sur sa gouvernance et la mette à la disposition de tous les demandeurs raisonnables (voir également l'ISO 41018).

4.2 Leadership et gestion

Il existe une relation étroite entre le leadership, la gestion et l'engagement des parties prenantes. Bien que chacun d'eux soit essentiel pour atteindre les objectifs d'une organisation, il convient que des distinctions soient établies. Le leadership incarne la vision, l'inspiration et la capacité à gérer la complexité tout en créant un alignement entre les diverses parties prenantes. La gestion se concentre sur la planification stratégique, l'affectation des ressources et la supervision opérationnelle, en traitant directement les besoins des parties prenantes. La distinction entre leadership et gestion est nécessaire pour que les structures de gouvernance soient transparentes et correctement maintenues (voir 4.3).

Alors que la gestion s'occupe des tâches, des processus et des systèmes et que le leadership consiste à influencer, inspirer et responsabiliser les individus pour atteindre des objectifs communs, il reste la question pratique d'une répartition efficace des tâches. Une délégation efficace est essentielle à la fois au leadership et à la gestion pour permettre une répartition efficace des tâches. Il convient que l'organisme de FM tienne compte des besoins des individus en matière de développement des compétences et d'autonomie lors de la détermination de l'attribution des tâches.

La clarté du leadership, de la gestion et de la délégation est vitale pour une gouvernance efficace. La promotion d'une culture de transparence et de dialogue ouvert améliore la cohérence et l'efficacité de l'organisation. Il convient que l'organisme de FM établisse des canaux de communication clairs, délimite les rôles et responsabilités et définisse des attentes réalistes. Des mécanismes de rétroaction et d'évaluation des performances sont alors nécessaires pour suivre les progrès et identifier les domaines à améliorer.

4.3 Responsabilités et autorités

Il convient que l'organisme de FM soit clairement structuré et défini de manière à correspondre à l'objectif de son existence dans la satisfaction des objectifs commerciaux, de la stratégie et des plans opérationnels de l'organisme demandeur. En fonction de sa taille et de sa diversification, il convient que la structure de l'organisme de FM se compose d'unités opérationnelles interdépendantes, mais sans chevauchement de fonctions susceptibles de réduire leur capacité à exercer. Pour atteindre cet état, il convient de définir les rôles, responsabilités et objectifs des unités opérationnelles au sein de l'organisme de FM. On peut s'attendre à ce que ces définitions fournissent des informations claires sur l'autorisation et la mise en œuvre des processus appropriés pour chaque unité opérationnelle.

Pour assurer le bon fonctionnement, il convient de définir clairement les rôles et responsabilités des différents niveaux de leadership et des personnes au sein de l'organisme de FM. Cela permettra au leadership de comprendre comment gérer les attentes des différentes parties. En outre, des rôles et des responsabilités clairs et bien définis sont susceptibles d'aider au traitement des risques liés aux opérations quotidiennes et à la productivité.

Il convient que la direction fournisse aux unités opérationnelles de l'organisme de FM, lorsqu'elles sont définies, le niveau d'autorité approprié. Les niveaux d'autorité permettent à la direction à différents niveaux