

---

---

## Facility management — Élaboration d'une stratégie de facility management

*Facility management — Development of a facility management  
strategy*

iTeh Standards  
(<https://standards.iteh.ai>)  
Document Preview

ISO 41014:2020

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/2c3c1aa6-0c6c-4815-92ac-cbc5a80ac24a/iso-41014-2020>



**iTeh Standards**  
**(<https://standards.iteh.ai>)**  
**Document Preview**

ISO 41014:2020

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/2c3c1aa6-0c6c-4815-92ac-cbc5a80ac24a/iso-41014-2020>



**DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT**

© ISO 2020

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](mailto:copyright@iso.org)  
Web: [www.iso.org](http://www.iso.org)

Publié en Suisse

# Sommaire

Page

|                                                                              |            |
|------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Avant-propos</b>                                                          | <b>vi</b>  |
| <b>Introduction</b>                                                          | <b>vii</b> |
| <b>1 Domaine d'application</b>                                               | <b>1</b>   |
| <b>2 Références normatives</b>                                               | <b>1</b>   |
| <b>3 Termes, définitions et abréviations</b>                                 | <b>1</b>   |
| 3.1 Termes relatifs au facility management                                   | 1          |
| 3.2 Termes relatifs aux actifs                                               | 2          |
| 3.3 Termes relatifs au personnel                                             | 2          |
| 3.4 Termes relatifs à l'approvisionnement                                    | 3          |
| 3.5 Termes relatifs aux processus                                            | 3          |
| 3.6 Termes relatifs aux finances                                             | 4          |
| 3.7 Termes relatifs aux activités générales                                  | 4          |
| 3.8 Termes relatifs aux mesures                                              | 5          |
| 3.9 Termes abrégés                                                           | 6          |
| <b>4 Compréhension de l'organisme demandeur</b>                              | <b>6</b>   |
| 4.1 Organisme                                                                | 6          |
| 4.1.1 Généralités                                                            | 6          |
| 4.1.2 Structure                                                              | 7          |
| 4.1.3 Capital humain                                                         | 7          |
| 4.1.4 Système de valeurs et culture organisationnelle                        | 8          |
| 4.1.5 Style de management                                                    | 8          |
| 4.2 Gouvernance                                                              | 8          |
| 4.2.1 Généralités                                                            | 8          |
| 4.2.2 Propriété et utilisation                                               | 8          |
| 4.2.3 Leadership                                                             | 9          |
| 4.2.4 Réglementation et conformité                                           | 9          |
| 4.2.5 Politique et procédures                                                | 9          |
| 4.2.6 Maturité des activités, des processus et des systèmes                  | 9          |
| 4.3 Contexte                                                                 | 9          |
| 4.3.1 Généralités                                                            | 9          |
| 4.3.2 Stratégie professionnelle                                              | 10         |
| 4.3.3 Objectifs, besoins, contraintes et inducteurs de valeur                | 10         |
| 4.3.4 Mesure du succès                                                       | 11         |
| 4.3.5 Mesures de performance                                                 | 11         |
| 4.3.6 Marchés et analyse de la concurrence                                   | 11         |
| 4.3.7 Relation entre les activités du cœur de métier et les autres activités | 12         |
| 4.3.8 Modèle opérationnel cible                                              | 12         |
| 4.3.9 Activités de support actuelles et prévues                              | 12         |
| 4.3.10 Objectifs d'amélioration                                              | 12         |
| 4.3.11 Technologies de l'information et de la communication                  | 13         |
| 4.3.12 Gestion des informations                                              | 13         |
| 4.4 Management du risque                                                     | 13         |
| 4.4.1 Menaces et opportunités                                                | 13         |
| 4.4.2 Continuité et planification de la reprise                              | 14         |
| 4.5 Alignement stratégique                                                   | 15         |
| <b>5 Élaboration des exigences de FM</b>                                     | <b>15</b>  |
| 5.1 Intérêts actuels et futurs dans les installations                        | 15         |
| 5.1.1 Généralités                                                            | 15         |
| 5.1.2 Nature des installations                                               | 16         |
| 5.1.3 Mise à disposition d'un espace durable                                 | 19         |
| 5.2 Maturité du FM                                                           | 20         |
| 5.2.1 Généralités                                                            | 20         |

|          |                                                                                                                      |           |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.2.2    | Compétences actuelles .....                                                                                          | 20        |
| 5.2.3    | Objectifs d'amélioration .....                                                                                       | 20        |
| 5.3      | Consultation pour les installations nouvelles et renouvelées .....                                                   | 21        |
| 5.4      | Parties prenantes .....                                                                                              | 22        |
| 5.4.1    | Généralités .....                                                                                                    | 22        |
| 5.4.2    | Utilisateurs des installations .....                                                                                 | 22        |
| 5.4.3    | Niveau de spécification .....                                                                                        | 22        |
| 5.5      | Accessibilité, inclusion et égalité .....                                                                            | 23        |
| 5.6      | Exigences fonctionnelles .....                                                                                       | 23        |
| 5.7      | Périmètre des services .....                                                                                         | 23        |
| 5.7.1    | Généralités .....                                                                                                    | 23        |
| 5.7.2    | Services techniques .....                                                                                            | 23        |
| 5.7.3    | Support opérationnel .....                                                                                           | 24        |
| 5.7.4    | Modèle intégrateur .....                                                                                             | 24        |
| 5.8      | Spécifications des services .....                                                                                    | 24        |
| 5.9      | Éléments de sortie et objectifs .....                                                                                | 25        |
| 5.9.1    | Généralités .....                                                                                                    | 25        |
| 5.9.2    | Performances environnementales .....                                                                                 | 25        |
| 5.9.3    | Performances sociales .....                                                                                          | 25        |
| 5.9.4    | Performances économiques .....                                                                                       | 25        |
| 5.10     | Niveaux de service .....                                                                                             | 25        |
| 5.11     | Options de fourniture de services .....                                                                              | 26        |
| 5.12     | Approvisionnement .....                                                                                              | 26        |
| 5.12.1   | Généralités .....                                                                                                    | 26        |
| 5.12.2   | Fourniture de service interne .....                                                                                  | 27        |
| 5.12.3   | Fourniture de service externe .....                                                                                  | 27        |
| 5.13     | Innovations dans la fourniture de services .....                                                                     | 27        |
| 5.14     | Audit du marché .....                                                                                                | 27        |
| 5.15     | Vérification et retour d'information .....                                                                           | 28        |
| <b>6</b> | <b>Formulation de la stratégie de FM .....</b>                                                                       | <b>28</b> |
| 6.1      | Élaboration de la stratégie .....                                                                                    | 28        |
| 6.2      | Format et contenu .....                                                                                              | 28        |
| 6.3      | Exigences budgétaires .....                                                                                          | 29        |
| 6.4      | Achats .....                                                                                                         | 29        |
| 6.5      | Communication et retour d'information .....                                                                          | 31        |
| 6.6      | Plan de mise en œuvre .....                                                                                          | 31        |
| <b>7</b> | <b>Gestion des performances .....</b>                                                                                | <b>31</b> |
| 7.1      | Surveillance et maîtrise des performances .....                                                                      | 31        |
| 7.2      | Indicateurs de performance .....                                                                                     | 32        |
| 7.3      | Mesure des performances .....                                                                                        | 32        |
| 7.4      | Revue des performances .....                                                                                         | 32        |
| 7.5      | Actions correctives .....                                                                                            | 32        |
| 7.6      | Retour d'information et enseignements tirés .....                                                                    | 33        |
| <b>8</b> | <b>Amélioration des résultats .....</b>                                                                              | <b>33</b> |
| 8.1      | Application des enseignements tirés .....                                                                            | 33        |
| 8.2      | Réévaluation des éléments de sortie et des objectifs .....                                                           | 33        |
| 8.3      | Mise à jour de la stratégie de FM .....                                                                              | 34        |
| 8.4      | Mise à jour de la politique de FM .....                                                                              | 34        |
|          | <b>Annexe A (informative) Exemples de menaces et opportunités .....</b>                                              | <b>35</b> |
|          | <b>Annexe B (informative) Exemples de facteurs qui influent sur la stratégie professionnelle .....</b>               | <b>37</b> |
|          | <b>Annexe C (informative) Considérations lors de la formalisation du document relatif à la stratégie de FM .....</b> | <b>39</b> |
|          | <b>Annexe D (informative) Exemple de stratégie de FM .....</b>                                                       | <b>42</b> |
|          | <b>Bibliographie .....</b>                                                                                           | <b>45</b> |

|              |           |
|--------------|-----------|
| <b>Index</b> | <b>46</b> |
|--------------|-----------|

**iTeh Standards**  
**(<https://standards.itih.ai>)**  
**Document Preview**

[ISO 41014:2020](https://standards.itih.ai/catalog/standards/iso/2c3c1aa6-0c6c-4815-92ac-cbc5a80ac24a/iso-41014-2020)

<https://standards.itih.ai/catalog/standards/iso/2c3c1aa6-0c6c-4815-92ac-cbc5a80ac24a/iso-41014-2020>

## 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](http://www.iso.org/directives)).

L'attention est attirée 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/brevets](http://www.iso.org/brevets)).

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](http://www.iso.org/avant-propos).

Le présent document a été élaboré 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/fr/members.html](http://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 sécurité, 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).

NOTE 1 Le FM est défini comme une 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 (voir ISO 41011:2017, 3.1.1).

Le FM revêt une importance stratégique, car il soutient directement la stratégie du cœur de métier d'un organisme demandeur, permettant la réalisation de ses objectifs et de ses plans grâce à la gestion d'installations qui sont sûres, fiables, efficaces, rentables et durables.

NOTE 2 Un organisme demandeur est une entité ayant un besoin et l'autorité nécessaire pour engager les dépenses permettant de répondre aux exigences (voir ISO 41011:2017, 3.3.1.1), par exemple, un propriétaire d'installation, un exploitant, un propriétaire-exploitant, un locataire ou, dans certains cas, un gérant agissant pour le compte d'un propriétaire.

Le présent document fait référence à l'organisme demandeur et à l'organisme responsable du FM et 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 sont fournis par le personnel au sein de l'organisme demandeur, par des fournisseurs de services externes ou une combinaison des deux.

Les recommandations du présent document s'appliquent principalement à l'organisme responsable du FM. Dans les situations où il n'existe actuellement aucune organisation FM formelle, il convient qu'une personne (ou une instance) soit désignée pour jouer un rôle actif dans l'élaboration de la stratégie de FM.

L'ISO 41001 fait référence à une stratégie de FM et inscrit celle-ci dans le contexte d'un système de management relatif au FM.

Les avantages de l'élaboration d'une stratégie de FM sont notamment les suivants:

- une meilleure compréhension des objectifs, des besoins et des contraintes de l'organisme demandeur et une approche appropriée en matière de FM et de services de gestion des installations;
- une probabilité moindre de déconnexion entre les objectifs et les besoins de l'organisme demandeur et les moyens d'y répondre;
- l'alignement entre les exigences de FM et les activités du cœur de métier de l'organisme demandeur;
- une meilleure efficacité dans la gestion du FM en général et dans la fourniture des services de gestion des installations en particulier;
- des pratiques de gestion cohérentes grâce à une méthodologie d'élaboration d'une stratégie de FM qui soit transparente, reproductible et mesurable;
- une base de référence pour mesurer l'amélioration de l'efficacité opérationnelle du FM et sa contribution au cœur de métier de l'organisme demandeur;
- une contribution à la rentabilité de l'organisme demandeur et, le cas échéant, à sa compétitivité;
- une contribution à la durabilité par l'utilisation plus efficace des ressources rares.

Le présent document vise à combler une lacune dans la fourniture actuelle de recommandations pour permettre de déterminer l'approche la plus appropriée en matière de FM et de services de gestion des installations. Le but est de promouvoir la sensibilisation, le développement des compétences et