

RAMAU

Réseau Activités et Métiers de l'Architecture et de l'Urbanisme

Architecture et Facilities Management

La conception face à la montée des services

Organisation scientifique : Michael Fenker, François Lautier, Let

PROBLEMATIQUE

Introduction

Des professions établies, stabilisées par la réglementation ou la coutume, des acteurs aux rôles suffisamment clairs et acceptés, concourant depuis plus ou moins longtemps à la production de l'espace bâti, se sont structurés autour d'ouvrages : édifices, équipements, infrastructures, ou d'opérations aux types réguliers : planification, schémas directeurs, aménagement de zone, etc. Dans tous les domaines, cependant, de nombreuses parties prenantes ont été intégrées au processus d'élaboration des projets, dont, de plus en plus souvent, les usagers. En outre, ces projets doivent tenir compte d'une focalisation croissante sur l'efficacité de l'ouvrage, sur les services qui en sont attendus et les conditions de son utilisation, sur les utilisateurs donc.

Le *Facilities Management (FM)*, gestion stratégique des moyens des organisations et des services qui leur sont nécessaires pour s'adonner pleinement à leur cœur de métier, est caractéristique de cette évolution. Ses premiers critères sont la qualité (performance, fiabilité, etc.) et le coût du service rendu (*best value for money*).

Ses modes d'intervention sont divers. Il peut s'agir d'une activité interne à l'entreprise, plus ou moins proche de ses orientations stratégiques, ayant recours autant que de besoin à la sous-traitance. On rencontre aussi des consultants intervenant soit globalement, pour prendre en charge la totalité du domaine, soit sur l'un ou l'autre de ses aspects, la gestion de l'immobilier par exemple. Certaines entreprises ont filialisé des activités qui ne leur sont pas essentielles, lesquelles prennent parfois, petit à petit, leur autonomie et leur place sur le marché. Il y a aussi des entreprises, parfois de très grandes, qui, à partir d'un domaine de compétence (la fourniture d'énergie, par exemple, ou la construction...) élargissent leur offre de service, directement ou par filiales interposées.

En considérant les édifices comme des moyens et des supports de services parmi d'autres¹, le FM transforme profondément les méthodes et les processus de leur conception ou de celle des ensembles plus vastes (grands équipements par exemple) qu'il prend en charge, ainsi que les modalités d'actions des acteurs et leurs relations.

L'objet de l'atelier international est d'explicitier et de comparer les modalités et les effets des transformations qu'induit l'émergence du FM sur la conception, les coopérations, les objets eux-mêmes (aménagements, édifices, etc.), lors des projets architecturaux auxquels il participe. On cherchera à analyser les convergences et les divergences dans ces évolutions et à dégager des perspectives.

Cet examen s'organisera autour de quatre thématiques :

- La position du FM par rapport aux organisations clientes, entre demande et offre ;
- Les formes de transaction, les contrats et la question de l'évaluation ;
- Les usages et les effets sur la conception de l'attention qui leur est portée ;
- Les perspectives du FM, entre marché et profession ?

1 – Entre demande et offre

Les activités et les services que le FM prend en charge ont longtemps été de la responsabilité directe des entreprises et organisations qui en sont devenues des clientes. Celles-ci faisaient appel, lorsque nécessaire, à divers fournisseurs de biens ou de services.

Les démarches du FM modifient les termes de la relation client-fournisseurs. Un modèle gestionnaire définissant de façon de plus en plus étroite le cœur de métier et généralisant l'*outsourcing* s'est répandu ; des métiers se sont constitués et dans certains pays se sont fortement structurés ; des entreprises se sont formées ou spécialisées ; des méthodes ont été développées. Le FM tend alors à devenir une activité autonome et, quelque soit la diversité des formes qu'il prend, il semble que cette activité établisse un marché propre.

Cette évolution ne conduit-elle pas dans une certaine mesure à inverser la relation offre/demande ? Si au départ ce sont les clients qui se placent dans la nécessité de recourir à des structures de FM, ce sont finalement celles-ci qui se voient dans l'obligation de développer leur offre, élargissant aussi bien la gamme des services qu'elles veulent rendre que les clients qu'elles servent.

- Quels rôles jouent les métiers d'origine des structures de FM dans leur positionnement concurrentiel et le développement de l'offre ? Comment cela interfère-t-il avec leur articulation aux autres acteurs de la conception des édifices ou équipements et des services ?
- Peut-on discerner des dispositifs différenciés des activités de FM dans les différents pays qui les ont vu se développer ? Ces dispositifs modifient-ils la nature de l'offre de FM et les relations avec les entreprises et organisations clientes ?
- Comment les structures de FM s'informent-elles des besoins des clients et plus généralement de ceux des utilisateurs potentiels des équipements et des services qu'elles proposent ?

¹ Nous excluons cependant des préoccupations de cet atelier les domaines d'intervention du FM trop extérieurs aux métiers et activités qui nous concernent, comme l'informatique ou la logistique.

- En position d'offre, deviennent-elles, plus ou moins directement, des prescripteurs en matière d'équipements et de services associés ? Le cas échéant, jusqu'où et sous quelles formes s'insèrent-elles dans la conception ?

2 – Transaction, contrat, évaluation

L'externalisation d'un certain nombre d'activités et d'équipements conduit à en contractualiser le service, jusque là interne. Tout un ensemble d'études et de procédures président à la rédaction des contrats régissant les relations entre FM et organisations clientes. Si elles introduisent des coûts de transaction qui doivent être pris en compte, ces modalités contraignantes apportent pour contrepartie une analyse plus fine des équipements, des services et de leur valeur pour l'organisation donneuse d'ordres. Les définitions préalables des objets à concevoir et de leur performances peuvent ainsi devenir des éléments contractuels, avec tous les effets que cela induit sur les conditions et les moyens de leur conception.

On est alors conduit à interroger l'impact de cette évolution sur les organisations de projet. Ce qui s'institue contractuellement lors de la définition des projets suppose les évaluations *ex ante* des réalisations à venir, qui elles-mêmes supposent des évaluations *ex post*. L'expansion du FM a de ce fait développé tout un ensemble de dispositifs et de méthodes d'évaluation. Ceux-ci sont assez largement étrangers aux analyses de la valeur ordinairement pratiquées : le *benchmarking* – modèle ou pratique ? – en est un bon exemple ; la considération du cycle de vie des équipements plutôt que celui du seul investissement d'origine en est également une forme particulièrement significative.

- L'externalisation des activités du FM modifie-t-elle le processus décisionnel et organisationnel, depuis l'expression des besoins jusqu'à la conception et la gestion des édifices ?
- Les formes régulées de relations entre organisations clientes et FM agissent-elles sur celles qui réunissent ces organisations et les concepteurs ? Quelles contraintes ou exigences en découle-t-il pour ces derniers ?
- Comment les formes d'évaluation développées par le FM et reprises par les organisations clientes sont-elles prises en compte par les concepteurs ?
- Le développement du FM, de ses procédures et de ses méthodes, comme par exemple la contractualisation des performances, amène-t-il les organisations et les concepteurs, notamment les architectes, à modifier leurs points de vue sur leurs équipements et dans quel sens ?
- Comment la valeur apportée par l'architecture, qu'il s'agisse de l'offre d'usage, de l'image proposée en interne comme vers l'extérieur, d'une plus value patrimoniale, etc., est-elle prise en considération par le FM dans l'organisation du projet ?
- D'autres point de vue interviennent sur les décisions et la conception immobilière. Y a-t-il une spécificité des critères et modes d'évaluation du FM par rapport à d'autres intervenants, par exemple les investisseurs ?
- Comment la prise en considération du cycle de vie des équipements se traduit-elle concrètement dans les décisions des acteurs, les contrats et les démarches ou méthodes d'évaluation ?

3 – L'attention aux usages et aux utilisateurs

Le FM s'intéresse aux usages pour assurer le meilleur service aux organisations clientes. Les usages retenus sont donc ceux qui servent au mieux ces organisations et dont le FM peut, par différentes méthodes, reconnaître, voire mesurer les effets (par exemple la mobilité des personnes dans les sites ou les bâtiments ; la densité d'occupation, etc.) De la même façon, les équipements offriront un service d'autant plus adéquat à une organisation qu'ils orienteront vers les usages que celle-ci veut favoriser. La demande auprès des concepteurs se trouve ainsi canalisée, parfois de façon rigoureuse, par l'analyse du FM selon ses critères propres.

La prise en compte des objectifs de l'organisation commanditaire lors de la conception des édifices ou aménagements n'est évidemment pas une nouveauté. Le FM, en se substituant ou en s'ajoutant aux modes de programmation habituels, apporte cependant deux dimensions supplémentaires : d'une part, il a développé un appareil méthodologique conséquent permettant une meilleure appréciation des moyens à mettre en œuvre pour optimiser cette liaison, en intégrant notamment les préoccupations des utilisateurs finaux ; d'autre part, il propose dans ce domaine une véritable gestion, appuyée sur la capitalisation de références et d'expériences, capable d'anticipation et disposant d'instruments de mesure des aspects économiques.

Le dialogue entre les concepteurs et l'organisation ainsi médiatisé par le FM peut en être profondément modifié. De nouvelles coopérations doivent aussi s'établir entre le FM et les autres concepteurs, dès lors que la prise en compte de la durée de l'équipement, les coûts de fonctionnement et de maintenance, etc., l'ensemble des facteurs relevant du FM deviennent prépondérants dans les exigences du projet.

- Dans le dialogue entre organisations clientes, *facilities managers* et concepteurs, peut-on distinguer les points de vue, les méthodes d'approche, les priorités de chacun sur les utilisateurs et les usages ? Comment chacun fait-il valoir son point de vue ? Comment s'élaborent les compromis ? Y a-t-il des principes d'arbitrage ?
- Quelle hiérarchie de critères prédomine dans la conception des édifices entre potentiel d'usages, choix stratégiques des organisations clientes et gestion du cycle de vie ?
- Quels sont les enchaînements de formulation des usages et des besoins dans l'élaboration des programmes : comment s'expriment aux différents stades les usages attendus par les organisations, par les utilisateurs ?
- Comment et dans quelle mesure, les savoirs du FM sur les usages et les finalités des organisations clientes et des utilisateurs sont-ils intégrés par les professionnels de la conception ?
- Lors de l'élaboration d'aménagement ou d'édifices, quelle attente est-elle formulée vis à vis à l'architecture et sa capacité à un enrichissement aussi bien fonctionnel que symbolique des usages ? Quelle place lui est-elle donnée dans ce domaine ?
- Quelles sont les modes de prise en compte des usages dans les procédures d'évaluation ? Les utilisateurs directs sont-ils associés à cette évaluation ? Quel est leur poids dans l'ensemble des critères utilisés ?

4 – Une profession ou un marché ?

Aussi bien dans ses structures que dans ses activités, le FM présente, nous l'avons rappelé, une grande diversité. Principalement dans les pays anglo-saxons, des organisations professionnelles bien structurées (IFMA, BCFM, etc.) se sont formées développant des outils et des procédures spécifiques, des formations professionnelles et universitaires, des certifications, etc.

Il est donc nécessaire d'interroger cette diversité, aussi bien dans ce qui l'unifie que dans ce qui la divise ou, du moins, différencie. S'agit-il d'une profession et d'un métier, entrant en composition avec ceux qui concourent depuis longtemps à la conception des équipements et des aménagements, ou bien d'un marché où s'affrontent des entreprises, supposant certes des compétences, mais sans identité particulière ?

- Comment s'effectuent la formation et la transmission des savoirs pour les acteurs du FM ? Avec quelles autres professions ou pratiques sont-elles en relation ? Et notamment le sont-elles avec les métiers et les savoirs de la conception ?
- Peut-on parler de façon équivalente d'entreprise et de professionnels du FM ? Faut-il et sur quels critères les différencier ? Leurs rôles et sont-ils équivalents, ainsi que leurs effets sur les projets et leur organisation ?
- Le FM tend-il à élargir son champ de pratique ? A quels nouveaux domaines ? En relation avec quelles organisations ? Dans quels jeux d'acteurs ?

Le développement des partenariats publics privés ouvre-t-il de nouvelles perspectives au FM, ou au contraire les structures mises en place dans ce cadre se substituent-elles à lui, y compris en direction des organisations privées ?

Bibliographie

ALEXANDER K. (coord.), FENKER M., GRANATH J.A., HAUGEN T., VISSANEN K. (2006), *Usability of workplaces - report on case studies*, Rotterdam, CIB publication n° 306.

ALEXANDER K., ATKIN B., BRÖCHNER J., HAUGEN T. (2004) (eds.), *Facilities management: innovation and performance*, London, Spon Press.

ALEXANDER K., FENKER M., GRANATH J.A., HAUGEN T., VISSANEN K. (2004), "Usable Workplaces — Investigating the Concept", CIB W70 symposium: *Human Elements in Facilities Management — Understanding the Needs of our Customers*, Hong Kong, 7-8 décembre 2004, actes du colloque (publication 297), pp. 217-224.

BARRETT P., BALDRY D. (2003), *Facilities management: towards best practice*, Oxford, Blackwell Publishing Company.

BEECH N. (1997), "Learning to build customers into facilities management: the case of Reuters", *International Journal of Facilities Management*, Vol 1 No 1, pp 51-58.

BORZEIX A. (2000), « Relation de service et sociologie du travail : l'usager, une figure qui nous dérange ? », *Cahiers du Genre*, n° 28.

BRÖCHNER, J. (1996) "Feedback from facilities management to design and construction — systems issues", in (D.A. Langford and A. Retik, eds) *The Organization and Management of Construction: Shaping Theory and Practice*, London: E & FN Spon, pp. 238-246.

CAMPAGNAC E. (2001), « La "commande" comme nouveau marché de services: crise ou renouveau du professionnalisme ? Les leçons de l'expérience britannique », *Espaces et Sociétés* n° 105-106.

CAMUS C. (2001), « L'architecte entre le service et l'œuvre », dans *Interprofessionnalités et action collective dans les métiers de la conception*, Cahiers Ramau n° 2, Paris, Ed. de La Villette.

CARASSUS J. (2002), *Construction : la mutation ; de l'ouvrage au service*, Paris, Presses de l'ENPC

DAVIS G., VENTRE F.T., (1990), *Performance of buildings and serviceability of facilities*, Philadelphia (PA), ed. ASTM.

- FENKER M. (2004), "Organisational change, representations and facilities", in ALEXANDER K., ATKIN B., BRÖCHNER J., HAUGEN T. (eds.), *Facilities management: innovation and performance*, London, Spon Press, pp. 33-46.
- FISCHER G.-N., VISCHER J. (1997), *L'évaluation des environnements de travail. La méthode diagnostique*, Montréal, Presse de l'Université de Montréal.
- GADREY J., ZARIFIAN P. (2002), *L'émergence d'un modèle du service, enjeux et réalités*, Paris, Ed. Liaisons.
- JONES O. (2000), "Facilities management : future opportunities, scope and impact", *Facilities*, 18, pp. 133 – 137.
- JOUINI (S.) (2001) « Conception et interprofessionnalité dans et hors du projet », in *Interprofessionnalité et action collective dans les métiers de la conception*, Cahiers Ramau n° 2, Paris, Ed. de la Villette, pp. 37-63.
- LAUTIER F. (2005), « Les maîtrises d'ouvrage, des produits et des processus », in Bonnet M., dir., *La conduite des projets architecturaux et urbains : tendances d'évolution*, Paris, La documentation française.
- LAUTIER (F.) (1999), "Can workspaces be productive?", in *EuroFM Practice, Facilities Management*, Arko Publishers, Nieuwegein, pp. 45-48.
- LAUTIER (F.) (1999), "Espaces de travail : une ressource stratégique", in Collectif, *Les organisations*, Ed. Sciences Humaines, Auxerre, pp. 321-327.
- LEAMAN A. (2000), "Usability in buildings: the Cinderella subject", *Building Research and Information*, Vol 28 No 4, pp 296-300.
- NELSON M.-M. « The emergence of supply chain management as a strategic facilities management tool », in ALEXANDER K., ATKIN B., BRÖCHNER J., HAUGEN T. (eds.), *Facilities management: innovation and performance*, London, Spon Press, pp. 83-94.
- NUTT B., McLENNAN P. (2000), *Facilities management : risks and opportunities*, Oxford, Blackwell Publishing Company.
- NUTT B. (2000), "Four Trails to the Future", in *Facilities management : risks and opportunities*, pp. 1-18.
- PREISER, W.F.E., VISCHER J.C. (2005) (eds), *Assesing Building Performance*. Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.
- SARDAS J.-C. (2002), « Relation de partenariat et recomposition des métiers », dans Hubault F., coord, *La relation de service, opportunité et questions nouvelles pour l'ergonomie*, Toulouse, Octarès Editions.
- TAPIE G., COURDURIER E. (2004), *Les professionnels de la maîtrise d'œuvre*, Paris, La documentation française.
- VAN WAGENBERG A.F. (1997), "Facilities management as a profession and an academic field", *International Journal of Facilities Management*, Vol 1 No 1, pp 3-10.