

Tableaux de bord FM ou comment manager vos prestataires ?

Comment bien de fois avez-vous lu ou entendu dire l'intérêt, pour ne pas dire la nécessité absolue, de construire un tableau de bord pour suivre les activités de vos collaborateurs et prestataires affectés aux différents métiers-support du Facilities Management ? Cinq fois ? Dix fois ? Plus ? Pensez-vous avoir trouvé la bonne méthode ?

Que diriez-vous d'une nouvelle approche sur ce thème qui vous permette réellement la création d'un tableau de bord et la mise en œuvre d'un outil d'évaluation performant ?

Une approche nouvelle n'exclut pas d'utiliser des outils connus, c'est plutôt leur « manipulation » qui peut faire la différence sur le résultat recherché et obtenu.

Niveaux de maintenance, SLA et KPI

En votre qualité de propriétés manager ou facilities manager, ces termes ont sûrement attiré votre attention lors de conversations, réunions ou colloques avec vos pairs, vos prestataires voire vos collaborateurs.

Mais que cachent-ils vraiment et en quoi peuvent-ils être indispensables à la construction de votre tableau de bord ?

Il en est ainsi des fameux *Service Level Agreement* (« SLA » ou niveau de service requis) et *Key Performance Indicator* (« KPI » ou indicateur-clé de performance) comme de beaucoup de termes anglo-saxons, ceux qui les proposent ou les utilisent le font souvent par snobisme et ont un peu de mal à les définir concrètement.

Pourtant leur traduction en français donne une image assez fidèle de leur définition.

Mais elle s'apparente à des données plus anciennes issues de l'industrie et mieux connues sous le terme de « classification des niveaux de maintenance ».

Cette classification s'applique aisément aux opérations de maintenance appliquées aux ensembles techniques tels que :

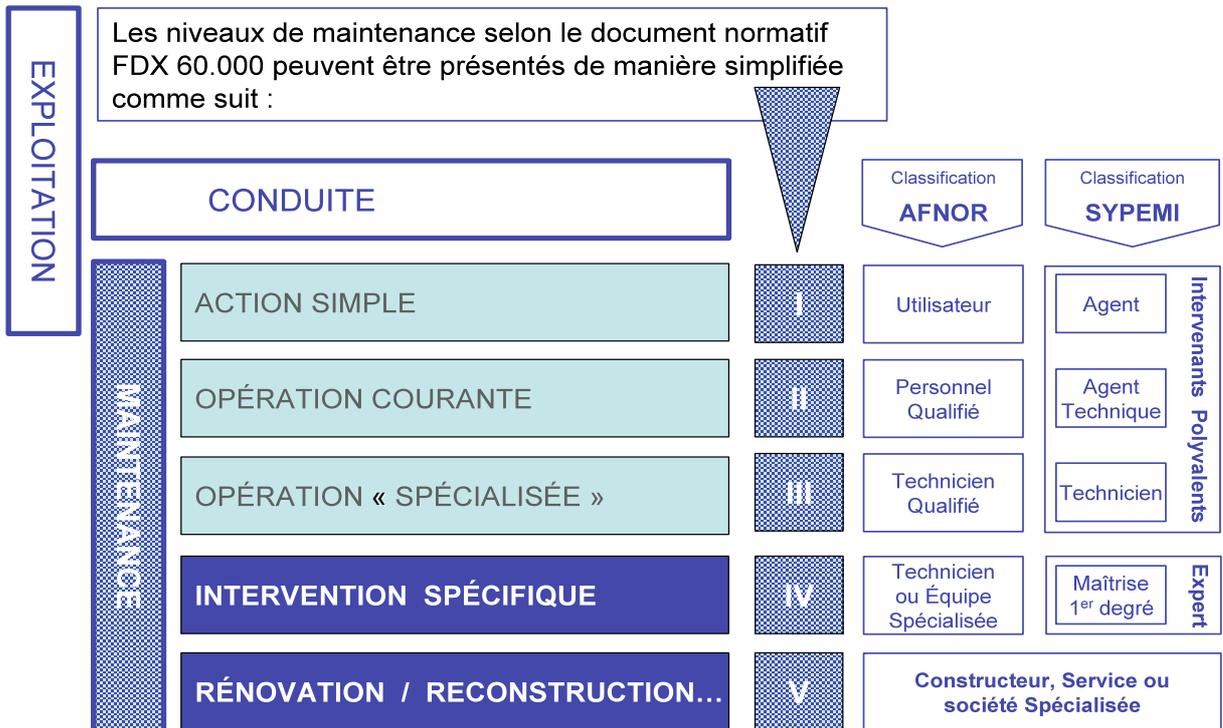
- ❖ Génie climatique, électrique, ascenseurs, systèmes de sécurité,
- ❖ Les machines de production ... etc.

Pour les bâtiments, elle vient d'être très utilement complétée par le SYPEMI qui publie depuis peu « le guide d'application du fascicule de documentation AFNOR FDX 60.000 applicable aux patrimoines immobiliers ».

Ce guide, rédigé par le groupe de travail « Niveaux de Maintenance » du syndicat professionnel des « FMeurs », a pour objectifs principaux :

- de clarifier les relations entre les différents acteurs du marché (donneurs d'ordres, prestataires, conseils et experts),
- d'expliciter les limites du périmètre des activités de maintenance dans le cadre plus général d'un patrimoine immobilier,
- d'illustrer chaque niveau de maintenance dans le cadre de sa mise en œuvre sur un patrimoine immobilier,
- de répondre aux interrogations de la profession.

Présentation simplifiée des niveaux de maintenance par le SYPEMI



Exploitation : Voir terminologie page suivante.

Conduite : Il s'agit des opérations de démarrage, d'arrêt et d'ajustement des consignes de fonctionnement, des équipements et installations, visant à optimiser leur usage. Le document normatif FDX 60.000 traite uniquement de la maintenance. La conduite des installations, notamment vis-à-vis des consommations d'énergies doit être spécifiée séparément.

Maintenance

Niveau 1 : **Actions simples** qui peuvent être effectuées par l'utilisateur / agent, à l'aide d'instructions simples et sans outillage autre que celui intégré au bien.

Niveau 2 : **Opérations courantes** effectuées par un personnel qualifié / agent technique, avec des procédures détaillées et un outillage léger.

Niveau 3 : **Opérations de technicité générale** effectuée par un technicien qualifié, avec des procédures complexes et un outillage portatif complexe.

Niveau 4 : **Opération technique de spécialité** effectuées, par un technicien ou une équipe spécialisée, maîtrisant une technique ou technologie particulière, avec des instructions générales ou particulières de maintenance et un outillage portatif spécialisé.

Niveau 5 : **Rénovation, reconstruction**, remplacement d'une installation, d'un équipement, d'une pièce de structure ou de fonctionnement, selon un processus proche de sa fabrication ou de son assemblage initial.

Nota : Ces opérations sont également appelées opérations de Gros Entretien ou de Renouvellement. Terme spécifique aux contrats de chauffage, non défini par la FD X 60.000 et à ne pas employer dans un autre cadre contractuel.

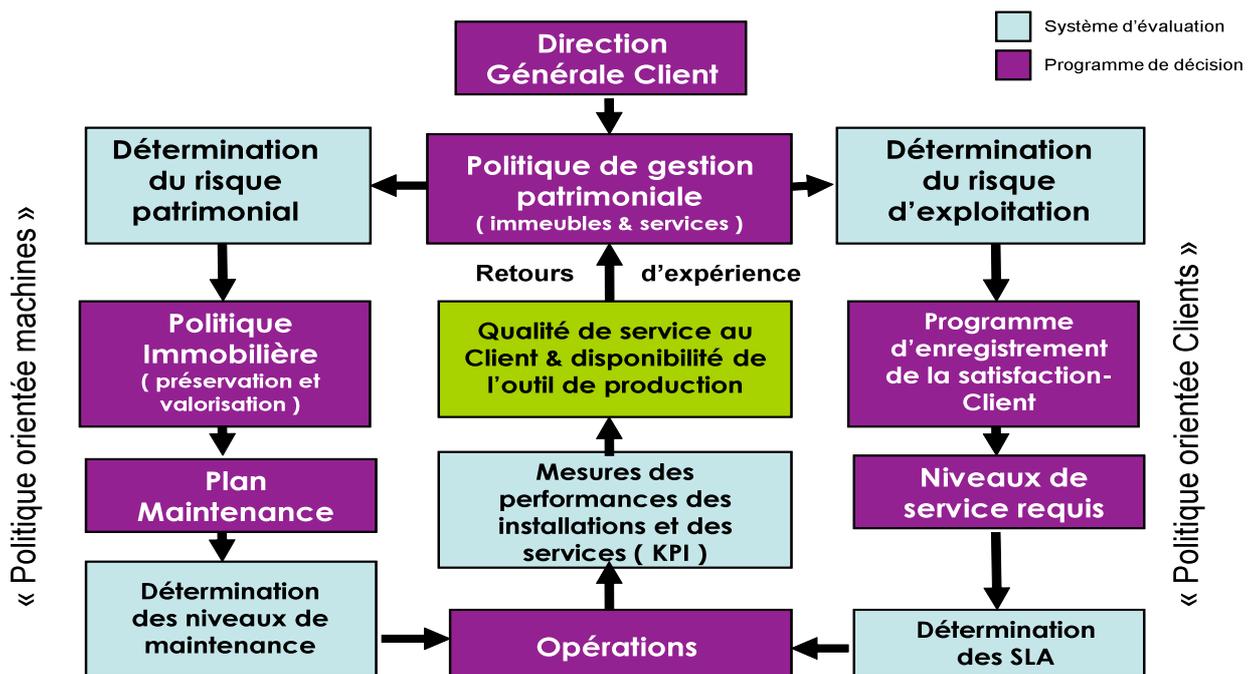
La notion d'exploitation étant plus large que la notion de conduite, et de plus intégrant des opérations de petit entretien courant et réparations simples, elle n'est pas employée dans le cadre de ce guide car susceptible de créer la confusion entre opérations de maintenance et toute autre opération.

De surcroît, le terme « Exploitant ou Exploitation » peut revêtir une signification de responsabilité en matière juridique, d'où la préconisation par les professionnels du FM d'un usage avec la plus grande prudence.

Si cette classification doit répondre complètement à vos besoins en matière de maintenance et d'entretien d'ensembles techniques et immobiliers (« services à l'immeuble »), elle est plus difficilement applicable à des prestations de « services à la personne » comme la propreté, l'accueil, la restauration collective, le gardiennage, la reprographie ...

C'est là qu'intervient la méthode d'évaluation que préconise DCR Consultants.

INCIDENCE DE LA POLITIQUE DE GESTION PATRIMONIALE SUR LA RENTABILITE DE L'OUTIL DE PRODUCTION ET LA QUALITE DE SERVICE AU CLIENT



Copyright DCR Consultants – 1er Juin 2007

DCR
DCR Consultants
conseil - concevoir - réaliser

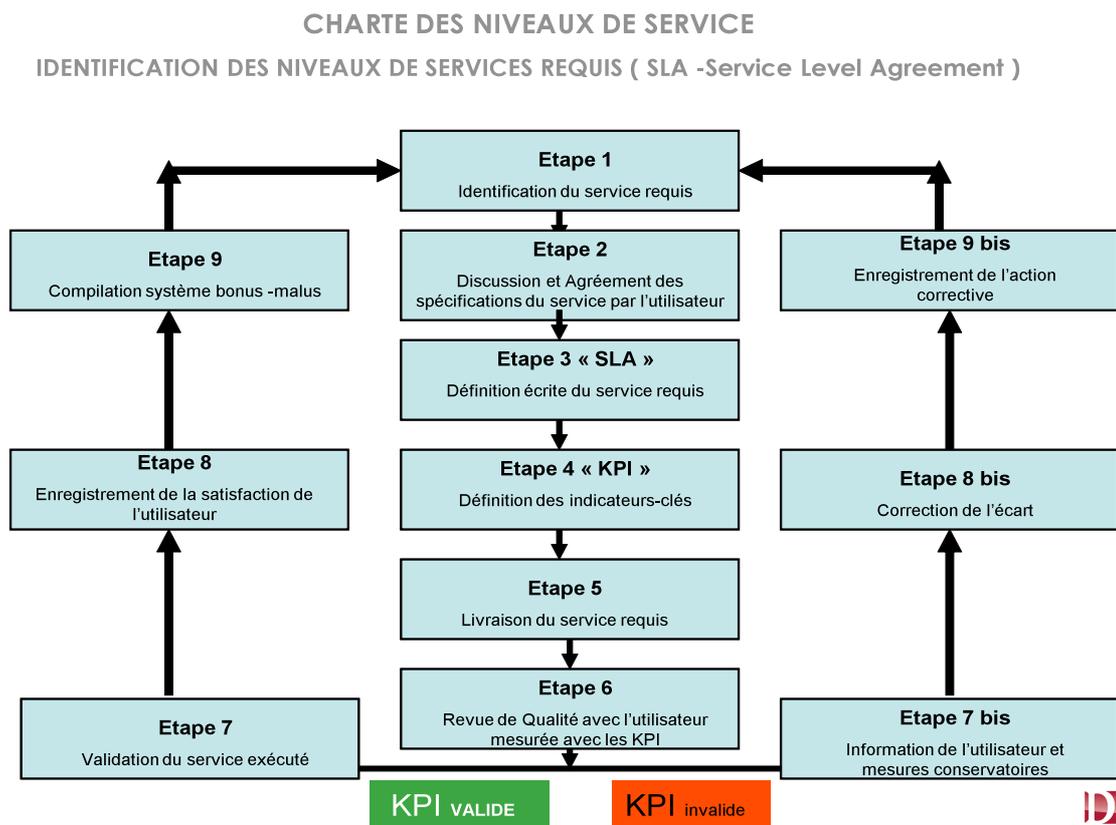
Le schéma ci-dessus / ci-contre rappelle que la politique de gestion technique d'un patrimoine immobilier se décide et s'évalue toujours en déterminant les niveaux des risques supportables qu'on peut classer en deux grandes catégories :

- **le risque patrimonial** (dégradation des biens, pannes, sinistres, sous-valeur de cession ...) appelé aussi « *politique orientée machines* »,
- **le risque d'exploitation** (insatisfaction utilisateurs, arrêt de production, perte de revenu locatif ...) ou « *politique orientée Clients* ».

Et deux systèmes d'évaluation différents s'appliquent à ces catégories.
 La classification des niveaux de maintenance côté risque patrimonial.
 La détermination des niveaux de service requis côté risque d'exploitation.

Comment traduire ses notions en engagements contractuels ?

En les identifiant puis en les hiérarchisant.



Le schéma ci-dessus / ci-contre propose une méthode aussi simple qu'itérative pour aborder tous les métiers qui ne relèvent pas de la technique.

Mais elle leur est naturellement autant applicable pour toutes les opérations de maintenance qui touchent la « politique orientée Client » en complément des opérations relevant de la « politique orientée machines ». L'un des meilleurs exemples de cette combinaison étant sans doute le niveau de confort thermique requis et sa forte sensibilité pour le Client (ou « utilisateur »).

Leur identification est issue du niveau de service requis par l'utilisateur.

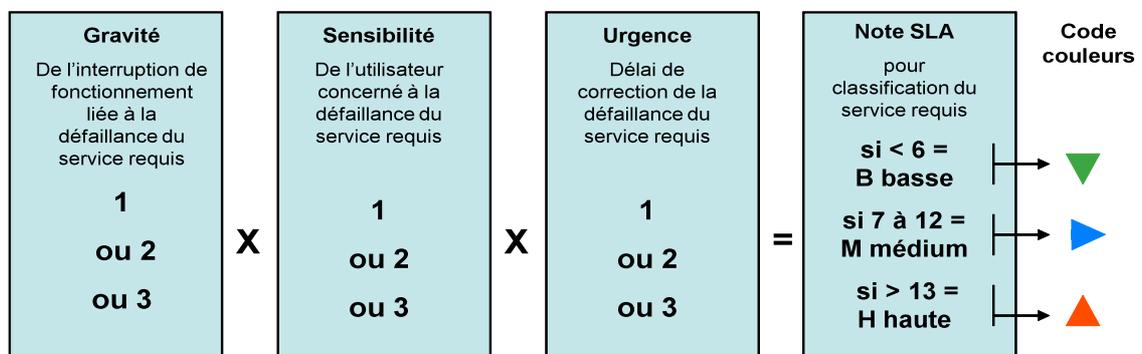
Elle est discutée et validée avec lui avant de devenir une donnée contractuelle dans le cahier des charges.

Contractuelle à double titre, car elle engage votre équipe et vous-même vis-à-vis de votre Client-utilisateur et elle engage vos prestataires vis-à-vis du donneur d'ordres que vous êtes.

La hiérarchisation de chaque incident ou événement prévisible est déterminée par l'application d'une formule simple qui multiplie les valeurs arithmétiques données successivement à la gravité, la sensibilité et l'urgence validées avec l'utilisateur, et donc contractualisables.

Le schéma suivant décrit cette méthode et donne deux exemples de son application.

CHARTRE DES NIVEAUX DE SERVICE
HIERARCHISATION DES NIVEAUX DE SERVICES REQUIS (SLA -Service Level Agreement)



Exemples notation SLA – Prestation à la personne

| Défaut propreté – tâches au sol | Gravité | Sensibilité | Urgence | Note | Classe |
|---------------------------------|---------|-------------|---------|------|--------|
| Bureau comptabilité 4 personnes | 1 | 2 | 1 | 2 | B ▼ |
| Salle d'attente direction | 1 | 3 | 3 | 9 | M ► |

Exemples notation SLA – Prestation à l'immeuble

| Alimentation électrique - 100% HS | Gravité | Sensibilité | Urgence | Note | Classe |
|-----------------------------------|---------|-------------|---------|------|--------|
| Système détection incendie | 3 | 1 | 3 | 9 | M ► |
| Salle serveur 8ème étage | 3 | 3 | 3 | 27 | H ▲ |

Rien de vous interdit d'en changer les critères ou d'en ajouter d'autres. Attention toutefois à ne pas faire perdre son intérêt à cette méthode d'évaluation simple en la complexifiant outre mesure. N'oubliez jamais qu'elle doit être comprise et mise en œuvre par l'ensemble des acteurs de la chaîne du service au Client. Et tout ce monde n'a pas besoin de sortir de l'X dans les services-support !

Système Bonus-Malus

Dans le cadre de contrats externalisés, les professionnels du FM (« FMeurs »), répètent depuis longtemps leur intérêt pour la mise en œuvre de mesures de récompense en parallèle de celles de pénalisation dans le programme contractuel d'évaluation de leurs performances (lire à ce propos le « guide des bonnes pratiques contractuelles des contrats de FM » édité par le SYPEMI).

Cela suppose bien évidemment que le donneur d'ordres et le prestataire se soient préalablement accordés contractuellement sur des niveaux de service très précis et des indicateurs-clé de performance valides et compris de tous les acteurs. Hors, les donneurs d'ordres – notamment leurs services achats et juridique – ne jurent que par les pénalités en oubliant pratiquement tout le temps de reconnaître qu'un partage des risques entre le FMeur et le donneur d'ordres est générateur de valeur.

Ils sont pourtant ensemble les « serviteurs » de l'utilisateur et sont d'autant motivés que le bon, voire très bon, niveau de performance de leur mission commune est toujours bénéfique pour l'entreprise-Client en matière de productivité.

Sans écarter la possibilité de la mise en place d'une récompense financière, il peut être envisagé un « système Bonus-Malus » où, par exemple, une renonciation à l'application de pénalités liée à la mauvaise performance d'une prestation sur un mois donné est rattrapée par d'excellents résultats sur les trois mois suivants.

Que les services à l'immeuble et au Client soient réalisés en interne, externalisés ou, comme c'est habituellement le cas, effectués dans une combinaison de ces deux politiques, vous impose d'utiliser un tableau de bord FM fiable et performant.

La construction de celui-ci n'est pas seulement affaire de recettes personnelles, elle doit tenir compte de toutes les attentes, besoins et contraintes et le tableau de bord doit être appliqué et compris par l'ensemble des acteurs de la chaîne du service.