



GÉNIE DES LIEUX

Cycle 2010-2011

La démarche Qualité Sécurité Environnement :

Une idée de génie pour les lieux de travail

Florence Rollin

Thèse professionnelle du Mastère Spécialisé en Management

Qualité-Sécurité-Environnement et Développement Durable

Remerciements

L'élaboration de cette thèse n'aurait pas été possible sans la confiance que les associés fondateurs de la société Génie des Lieux Pierre Bouchet et Gérard Pinot, mon tuteur, m'ont accordée durant les six mois passés à leurs côtés.

Au cœur de leur laboratoire prospectif, les conditions étaient réunies pour élaborer et observer les avancées de la mise en place d'un système de management intégré par étapes.

Mes sincères remerciements également à toute l'équipe Génie des Lieux, foncièrement impliquée et humaine ; elle m'a chaleureusement fait une place sur tous ses bancs et a partagé avec moi, ouvertement, ses espoirs pour cette entreprise qu'elle affectionne. Merci pour cette hospitalité et les savoureux cafés pris ensemble. Je remercie pour finir l'équipe pédagogique de Cegos et Mines Paristech, représentée par Florence Gillet-Goinard et Jasha Oosterbaan, également mon tuteur, pour son enseignement riche et pragmatique.

Résumé

Ce document étudie l'approche Qualité Santé-sécurité et Environnement au service de l'activité de conseil en organisation d'espaces de bureaux. Il s'articule autour de trois axes :

- Les enjeux et la mission pour Génie des Lieux, spécialiste de l'aménagement d'espaces de bureaux, dans un contexte immobilier en mutation (contraintes réglementaires, sociales et environnementales),
- Les actions engagées en six mois pour initier une démarche Qualité Santé Environnement et s'adapter au contexte,
- Les enseignements et les perspectives pour Génie des Lieux, tant en interne qu'en matière d'offres pour ses clients.

Abstract

This document deals with a quality safety and environment methodology dedicated to the space planning & design activity. 3 main areas are covered:

- Génie des Lieux challenges within a changing real estate property market & Génie des Lieux space planning mission within this business and its related environmental-social regulations,
- Specific Quality Safety Environment issues developed within six months to adapt,
- Learnings and perspectives for the company, regarding new challenges internally, but also for customers.

Mots clefs

Amélioration continue

Bâtiment

Environnement

Espace

Processus

Qualité

Santé

Système de management intégré

Sommaire

Introduction	9
1. Le contexte immobilier : les enjeux pour Génie des Lieux	13
1.1 Contexte économique	13
1.1.1. La situation du marché.....	13
1.1.2. Son fonctionnement	14
1.1.3. La financiarisation de l'immobilier	14
1.1.4. Les codes et les normes	15
1.2. Contexte social	15
1.2.1. Les acteurs : les interactions.....	15
1.2.2. L'organisation du travail : les changements	18
1.2.3. La performance au travail : mesures.....	18
1.2.4. Les espaces de travail : typologie	21
1.3. Contexte environnemental	26
1.3.1. Le Grenelle de l'environnement : le plan bâtiment	26
1.3.2. Le Grenelle II : objectifs et conséquences	26
1.3.3. Vers un immobilier durable : la haute qualité environnementale.....	27
1.3.4. Le système de management de la qualité environnementale	28
2. S'adapter au contexte : les orientations stratégiques de Génie des Lieux	31
2.1 L'état des lieux	31
2.1.1. Les origines du système de management intégré (SMI)	31
2.1.2. L'analyse préalable	35
2.1.3. La méthodologie.....	35
2.1.4. La présentation du SMI	36
2.2. La formulation des orientations stratégiques	36
2.2.1. Les axes et les risques stratégiques	36
2.2.2. Les processus	39
2.2.3. Le tableau de bord stratégique.....	43

3. Amorcer la dynamique d'amélioration continue de Génie des Lieux.....	44
3.1. Planifier (Plan).....	44
3.1.1. Le management de projet	44
3.1.2. S'appuyer sur les indicateurs stratégiques.....	44
3.1.3. Proposer des plannings	45
3.2. Faire (Do).....	47
3.2.1. Volet Qualité	48
3.2.2. Volet Santé-sécurité au travail	50
3.2.3. Volet Environnement	53
3.2.4. La politique QSE de Génie des Lieux pour 2011/2012	55
3.3. Vérifier (Check)	56
3.3.1. L'audit intermédiaire	56
3.3.2. La progression de la maturité.....	57
3.3.3. Le système documentaire	57
3.4. Agir (Act)	59
3.4.1. Les actions correctives.....	59
3.4.2. La communication	63
3.4.3. Fournir les livrables	66
4. Les perspectives pour Génie des Lieux.....	69
4.1. Enseignements et recommandations	69
4.1.1. Qualité	69
4.1.2. Santé-sécurité au travail	70
4.1.3. Environnement	70
4.2. Les prochaines étapes	72
4.2.1. La certification	72
4.2.2. Le prix Entreprises & Environnement : management & initiatives.....	73
4.3. De nouvelles offres : trois voeux	73
4.3.1. En Qualité d'expert.....	73
4.3.2. En Santé-sécurité dans l'espace de travail	78
4.3.3. En qualité Environnementale des espaces de travail.....	79
Conclusion	80
Liste des annexes.....	86

Liste des figures

Figure 1 : l'organigramme des activités de Génie des Lieux en 2011	P 9
Figure 2 : la concentration des grands espaces parisiens par secteurs d'activité.....	P 13
Figure 3 : le niveau de stress des français au bureau.....	P 17
Figure 4 : l'enquête sur la qualité de vie au bureau.....	P 17
Figure 5 : l'espace de travail, déterminant pour les salariés.....	P 23
Figure 6 : l'espace de travail contribue à la qualité de vie au travail.....	P 23
Figure 7 : les 14 cibles du bâtiment HQE.....	P 28
Figure 8 : l'immobilier durable en bref.....	P 28
Figure 9 : les dix principes du Global Compact.....	P 32
Figure 10 : les principes du PDCA suivant la roue de Deming.....	P 33
Figure 11 : les équivalences et les particularités entre ISO 9001/ISO 14001/OHSAS 18001.....	P 33
Figure 12 : la cartographie d'un système de management.....	P 34
Figure 13 : l'analyse EMOFF.....	P 37
Figure 14 : l'analyse de la concurrence.....	P 38
Figure 15 : la carte des partenaires.....	P 39
Figure 16 : la cotation intermédiaire des processus suivant la matrice des attentes clients.....	P 40
Figure 17 : les six processus prioritaires de Génie des Lieux.....	P 41
Figure 18 : la cartographie des processus de Génie des Lieux.....	P 42
Figure 19 : la cartographie des processus simplifiée.....	P 42
Figure 20 : le tableau de bord stratégique.....	P 43
Figure 21 : les indicateurs stratégiques proposés au comité de pilotage.....	P 44
Figure 22 : un exemple de plan d'action global et de suivi	P 45
Figure 23 : la liste des actions QSE présentées en séminaire le 24 juin 2011.....	P 45
Figure 24 : la feuille de route de la maîtrise documentaire.....	P 46
Figure 25 : la nature et la fréquence des 'chantiers' QSE d'avril à septembre 2011.....	P 46
Figure 26 : la présentation des priorités QSE en séminaire interne le 24 juin 2011.....	P 47

Figure 27 : les attentes clients selon le diagramme de Kano.....	P 48
Figure 28 : la satisfaction clients 2011.....	P 49
Figure 29 : un retour d'expérience client pour la partie coût de non qualité.....	P 50
Figure 30 : un exemple de questionnaire type destiné aux salariés	P 51
Figure 31 : un extrait des textes réglementaires propres à l'activité de Génie des Lieux.....	P 52
Figure 32 : le comparatif d'initiatives environnementales de fabricants de mobilier de bureau.....	P 54
Figure 33 : la politique QSE de Génie des Lieux 2011/2012.....	P 55
Figure 34 : le quizz SMI - questions diverses posées en comité de pilotage.....	P 56
Figure 35 : l'approche méthodologique du système documentaire	P 58
Figure 36 : la sensibilisation à la méthode des 5S en séminaire interne du 24 juin 2011.....	P 59
Figure 37 : la situation du SMI en juillet 2011 suivant les trois niveaux des référentiels en vigueur	P 60
Figure 38 : l'affichage obligatoire suivant les articles L 135-7 & R 135-7 du code du travail.....	P62
Figure 39 : le quizz d'animation du séminaire interne le 24 juin 2011.....	P 64
Figure 40 : le récapitulatif méthodologique des interactions entre processus et tableau de bord	P 65
Figure 41 : le tableau synoptique des six fiches d'identité de processus prioritaires.....	P 68
Figure 42: les différentes dimensions de l'espace de travail.....	P 74
Figure 43 : le pilotage du concept de la ressource spatiale durable.....	P 76
Figure 44 : le concept de la ressource spatiale durable – explications.....	P 77
Figure 45 : les loyers moyens/m ² de l'immobilier en France, par secteurs d'activité.....	P 80
Figure 46 : la notion de collaboration professionnelle inter génération.....	P 81
Figure 47 : le baromètre du climat organisationnel 2010.....	P 82
Figure 48 : une enquête d'attentes immobilières.....	P 83
Figure 49 : l'espace de travail durable vu par une société socialement responsable.....	P 84

Liste des abréviations

ACV : analyse du cycle de vie

ADEME : agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie

AEI : analyse environnementale initiale

AFNOR : association française de normalisation

BBC : bâtiment basse consommation

BREEAM : building research establishment environmental assessment method

CAC 40 : chiffre des agents de change des 40 premières entreprises françaises

CDQ : coût de dépense de la qualité

CNQ : coût de non qualité

COQ : coût d'obtention de la qualité

COV : composé organique volatil

DPE : diagnostic de performance énergétique

EMOFF : environnement, menace, opportunité, force, faiblesse

EPV : entreprise du patrimoine vivant

ERP : établissement recevant du public

EvRP : évaluation des risques professionnels

FDE&S : fiche de donnée environnementale et sanitaire

GES : gaz à effet de serre

GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

GTC : gestion technique centralisée

HCFC: hydro chlorofluorocarbures, gaz organiques dont la molécule est formée d'atomes de chlore, de carbone, de fluor et d'hydrogène

HQE : haute qualité environnementale

IBET : indice du bien-être au travail

INSEE : institut national de la statistique et des études économiques

IPD : investment property databank

IRP : instance représentative du personnel

ISO : international standard organization

LEED : leadership in energy and environmental design

MEDDTL : ministère de l'écologie, du développement durable, des transports et du logement

NRE : nouvelles régulations économiques

NTIC : nouvelles technologies de l'information et de communication

OQAI : observatoire de la qualité de l'air intérieur

OCDE : organisation de coopération et de développement économique

OHSAS : occupational health and safety assessment series

PEFC : programme environnemental pour des forêts certifiées

PLU : plan local d'urbanisme

PM : processus management

PME : petite et moyenne entreprise

PR : processus réalisation

PS : processus support

QEB : qualité environnementale du bâtiment

QSE : qualité - santé-sécurité - environnement

RSE : responsabilité sociétale d'entreprise

SMI : système de management intégré

SMO : système de management des opérations

SNDD : stratégie nationale de développement durable

SUBL : surface utile brute locative

TMS : trouble musculo-squelettique

VAN : valeur d'actualisation nette