Facility management, transparent comme le verre

Carglass® est réputé en tant que spécialiste de la réparation et du remplacement de vitres automobiles. En Belgique, la société possède un réseau de 43 filiales en plus d'une flotte de véhicules de montage qui se rendent sur place, au bureau ou à domicile, en cas de bris de vitre. Le facility management et la totalité de la gestion immobilière y sont étroitement liés et confiés à Frank Roosen.

■ Eduard CODDÉ

Le facility management dépend chez Carglass® de la division « Operations ». Celle-ci est subdivisée en quatre régions avec, chacune, un « Regio Manager » qui rapporte à « l'Operations Director ». « Le facility management s'occupe chez Carglass® du fonctionnement facilitaire complet des implantations à l'exception de l'ICT et de la Sécurité qui font l'objet de divisions séparées », entame Frank Roosen. L'infrastructure ICT des filiales relève de la responsabilité du département IT. ACS signifie Audit Carparc and Safety et s'occupe de la protection des bâtiments. Nathalie Gilson, PA du CEO Jean-Paul Teyssen, se charge de tout l'aspect facilitaire pour le Customer Support Center, le siège principal de Carglass® à Hasselt. Des ateliers idéalement aménagés donnent des collaborateurs « delight ». Ce n'est pas un hasard si Carglass® s'est classée en 2011, pour la 2e fois (1re fois en 2009) dans le top 10 des Meilleurs Employeurs.

Le service mobile constitue un outil stratégique important de Carglass® : plus de 100 véhicules sont prêts à offrir aux clients un service supposé « inoubliable », où et quand ils le veulent, 24h/24 et 7j/7. Les équipes mobiles augmentent le rayon d'action des filiales et ceci influence la dispersion et l'implantation.

ACS se charge aussi de la sécurité générale du personnel, de la gestion de flotte, de la sécurité dans les bâtiments (incendie par ex.) et de la protection relative aux flux de documents. Evidemment, les actions des différentes divisions se chevauchent.

Outsourcing maximal

Le facility management chez Carglass® passe au maximum par l'outsourcing du service. Frank Roosen peut compter sur l'aide de Greta Biesmans, Facility Assistant qui assure le helpdesk. « Carglass® est une entreprise très orientée service et c'est aussi ce qu'attendent nos clients », assure Frank Roosen. « Les objectifs ne sont, il est vrai, pas encore réalisés à 100 %, mais quand même. Aujourd'hui, les branch managers portent une responsabilité importante dans le maintien du bon fonctionnement de leur filiale, mais le but est qu'ils puissent s'adresser à nous pour tous leurs problèmes. »

Le facility management ne se soucie pas seulement des bâtiments, mais est aussi garant du bon fonctionnement des installations techniques dans l'atelier.

Mettre un helpdesk solide à disposition des implantations constitue dès lors une priorité absolue pour le facility management et ceci va de pair avec le choix de partenaires d'outsourcing eux aussi solides. « Des contrats sont conclus autorisant un service maximal et un ensemble de services tandis que, par ailleurs, la question est toujours posée de savoir si la philosophie du one-stop-shopping satisfait toujours bien aux attentes posées pour les services souhaités », précise Frank Roosen. « Nos partenaires de confiance doivent pouvoir atteindre les SLA imposés. Pour les postes clés, nous choisissons toujours deux partenaires ; par sécurité, pour toujours pouvoir s'appuyer sur une réserve ou simplement pour pouvoir assurer la couverture nati-

De gauche à droite : Greta Biesmans, Facility Assistant, Maarten Van Wesenbeeck (WIT), partenaire externe, et Frank Roosen, Facility Manager Carglass® Belux.

onale nécessaire. Parfois, nous travaillons aussi avec un seul partenaire tel que Crawford pour les portes, parce que celui-ci peut présenter les garanties souhaitées. »

De préférence des relations à long terme

Carglass® veut clairement s'en tenir à son core business – le vitrage de voitures – et c'est pourquoi l'outsourcing constitue un choix évident. En tant qu'entreprise, elle souhaite offrir aux clients, dans une situation désagréable telle qu'un bris de vitre, un service dit « inoubliable » et investit pour cela considérablement dans les mesures de satisfaction de la clientèle. Carglass® doit être le premier choix du client. Frank Roosen recherche, au niveau du facility management, ce même esprit de service auprès de ses partenaires sous-traitants. « Nous souhaitons que la relation de confiance soit entretenue, que les accords soient respectés et que tout soit mis en œuvre pour créer un sentiment de satisfaction. »

Les liens solides de la collaboration constituent chez Carglass® un fil rouge à travers tout le phénomène facilitaire. C'est ainsi qu'une coopération est engagée régulièrement avec deux à trois architectes et que deux entreprises de construction générales sont sélectionnées. « Avec une division facilitaire très modeste, il est encore plus important de sélectionner soigneusement les partenaires pour l'outsourcing », souligne Frank Roosen. « Je me sais bien entouré par de bons prestataires de service et ils se sentent ici chez eux, comme s'ils faisaient partie de Carglass®. La notion de partenariat à long terme signifie vraiment quelque chose chez Carglass®. »

Aujourd'hui, l'on se montre généralement réactif par rapport aux problèmes signalés au helpdesk. Le but est que le facility management intervienne de façon plus proactive en effectuant par exemple un check-up des bâtiments chaque année ou tous les deux ans.

En 2007, Carglass® a ouvert à Verviers un concept store où tous les aspects de la nouvelle corporate identity sont réunis. Aujourd'hui, une dizaine d'implantations déjà ont été « restylées » selon cette norme.

« À Verviers, de nouvelles techniques d'éclairage LED sont testées et lorsqu' elles seront approuvées, nous procéderons à l'application générale dans toutes nos filiales », poursuit Frank Roosen.

Rénovation pour look neuf

Toutes les implantations Carglass® sont louées et cela signifie pour Frank Roosen un portefeuille très varié de contrats qui doivent être gérés. « Parfois, il s'agit de petits investisseurs privés, parfois de développeurs et de promoteurs, voire de grands groupes d'investissement », indique-t-il.

En 2007/2008, un imposant projet de rénovation a été lancé pour un grand nombre d'implantations. Pour le management du projet de « remodeling », Carglass® peut compter sur l'aide d'un partenaire externe : Maarten Van Wesenbeeck et son entreprise WIT. Cette abréviation signifie « Whatever It Tales » et c'est exactement ce qu'attend Carglass® pour arriver à d'excellents résultats.

Un nouveau look corporate est à la base de l'opération. Frank Roosen : « Dans nos campagnes médias, nous indiquons toujours notre numéro de téléphone gratuit. Une équipe très orientée service de plus de 75 personnes se tient prête 24 heures sur 24 pour aider les clients. Mais le drive-in spontané de clients avec bris de vitre est aussi toujours très important. Pour certaines filiales, cela va jusqu'à 40 %. Une image attractive des bâtiments et une image de marque clairement reconnaissable sont dès lors indispensables. La rénovation place l'accueil du client au centre des préoccupations, et va de pair avec une offre de services encore accrue. L'accueil comporte un coin agréable pour l'attente avec lecture, un coin travail pour les utilisateurs de laptop avec prises et accès internet, un distributeur de boissons ; même un vélo de prêt fait partie de l'équipement ! »

Les filiales pour lesquelles une rénovation est envisagée selon les règles du nouveau look corporate font d'abord l'objet d'un audit. Avec tout d'abord un test d'image qui examine si la situation et la visibilité suffisent par rapport aux nouveaux objectifs. Suit alors une analyse opérationnelle dans laquelle le parking disponible, la taille de l'atelier et l'espace réception sont pris en compte. Ces facettes de l'audit sont évaluées tant par le Sales & Marketing que par le département Operations. Lorsque le feu vert est donné, le bâtiment est soumis à un test CO_2 qui examine les prestations énergétiques. Cette partie de l'audit est confiée à un partenaire externe. Frank Roosen : « Nous recevons un rapport de 25 pages dans lequel tous les investissements possibles contribuant à l'amélioration de la PEB sont listés avec, à côté, leur faisabilité et leur temps de remboursement. Ce rapport constitue un matériel de discussion précieux pour un entretien avec le propriétaire/loueur du bâtiment. »

Carglass® a l'habitude de négocier avec le loueur en vue d'obtenir une prestation énergétique améliorée. « Pour nous, utilisateur, cela signifie avoir l'assurance d'un climat de travail agréable. Par le biais d'économies sur les coûts d'énergie, nous compensons un montant de location un peu plus élevé. »

Top mondial

Carglass® appartient au groupe international Belron®, la 3e branche de la société familiale D'Ieteren avec la distribution automobile et la location de voitures (Avis). Belron®, dans lequel D'Ieteren possède depuis 1999 une part de 92,7 % du capital, peut être considérée comme la plus grande entreprise mondiale sur le plan de la réparation et du remplacement de vitres automobiles. Dans le monde, on dénombre 1.800 implantations, complétées par 8.500 équipes de service mobiles réparties sur 33 pays et 5 continents. Au total, Belron® compte pas moins de 25.000 collaborateurs. Carglass® et Belron® sont les enseignes visibles dans une grande partie de l'Europe, aux USA, en Amérique du sud, en Australie et Nouvelle-Zélande, en Chine et en Russie. En Belgique, Carglass® compte 43 filiales et une centaine de véhicules de service. La société a des accords avec presque toutes les grandes sociétés de leasing et compagnies d'assurances pour un traitement fluide des formalités.

Dix ans de facility management

Frank Roosen a démarré sa carrière chez Carglass® en 1994 en tant que Branch Manager dans une filiale bruxelloise. En 2000, il rejoint le siège principal de Carglass® à Hasselt où il devient bras droit de l'Operations Manager. À ce moment-là, la fonction de facility manager n'existait pas encore dans l'entreprise. À l'époque, il perçoit déjà l'importance du helpdesk en tant que partie de ses attributions. Cette expérience lui montre que la plupart des problèmes signalés avaient trait aux bâtiments.
Conséquence : la création, en 2002, de la fonction de facility manager. Près de 5 ans plus tard, Frank Roosen est épaulé par une assistante. Après quoi, un project manager indépendant est venu en renfort pour le remodeling des implantations. Aujourd'hui, il existe des plans concrets pour l'engagement d'une quatrième force vive au service facilitaire.

Un nouveau look corporate est à la base d'un grand projet de rénovation qui se concentre sur une image attrayante et une image de marque clairement reconnaissable (filiale de La Louvière).

Green Brand

L'objectif affiché est de profiler Carglass® comme « Green Branda et ceci sur le plan international. « Nous nous imposons une norme plus sévère que la très discutée norme Kyoto », explique Frank Roosen. « Concrètement, le but est de réduire nos émissions de CO_2 de 30 % à l'horizon 2015 par rapport à 2008. La difficulté ici est que l'on ne peut agir dans notre entreprise que sur deux éléments : les bâtiments et le parc pour le service mobile. »

Pour ce qui est des bâtiments, il est assez simple de décider que les vieux bâtiments avec de mauvaises prestations énergétiques soient démolis, mais un grand nombre de bâtiments ne sont pas vraiment mauvais tout en n'étant plus en ligne avec la philosophie Green Brand. Les bâtiments sont aussi gérables avec une flexibilité limitée. Il n'y a pas seulement les contrats de location en cours mais aussi la valeur commerciale d'une implantation donnée qui empêchent dans un certain nombre de cas de procéder rapidement à la rénovation écologique.

Dans le cas de rénovations d'implantations, le vieux mobilier n'est jamais envoyé aux déchets. Nos propres collaborateurs peuvent lui donner une nouvelle destination ou alors il est donné à des organisations pour la bonne cause. » Chez Belron® (voir cadre), une grande importance est attachée à l'échange de best practices. De nombreux groupes de travail internationaux sont créés pour échanger des expériences relatives à la politique d'achat, à la limitation des émissions de CO_2, au facility management, etc. Mais sur le plan national aussi, il y a des échanges entre les divisions. « Les échanges internationaux sont passionnants », souligne Frank Roosen. « Parfois, un collègue est déjà très loin dans quelque chose que vous commencez à peine. L'échange d'expériences permet alors de gagner beaucoup de temps et évite de faire les choses en double. » Les différences internationales existent aussi : c'est ainsi que le problème du CO_2 dans un pays comme l'Espagne est très différent de chez nous. L'isolation de l'enveloppe externe semble ne pas exister là-bas. En ce qui concerne l'approche one-stop-shopping, Frank Roosen constate que les Pays-Bas l'ont très rapidement introduit mais reprennent un peu leurs distances maintenant par rapport à cela.

Facility management et ESR

À la question sur les évolutions ayant particulièrement frappé Frank Roosen ces dernières années, il ne doit pas réfléchir longtemps : « L'importance grandissante d'une image écologique et qui se manifeste partout ! », constate-t-il. « Partout, on considère le cycle de vie total des produits. Carglass® soigne lui aussi son image écologique avec, notamment, des livraisons quotidiennes au départ du siège de Hasselt associées à l'enlèvement des vitres automobiles à remplacer afin de les rassembler à Hasselt pour un recyclage en bouteilles de vin. Lors du processus de sélection de nos fournisseurs, cette image verte joue tout autant. Le fait que nos partenaires entreprennent durablement constitue pour Carglass® une condition sine qua non ! Leur programme CSR est demandé à un stade très précoce. Nous constatons aussi que les grandes entreprises n'ont aucun mal à ce niveau et même qu'elles le présentent spontanément. »

En ce qui concerne l'avenir du facility management chez Carglass®, Frank Roosen voit surtout le greffage de la philosophie d'entreprise sur le facility management : « Pour une société axée sur le service telle que la nôtre, les divisions de support sont cruciales pour la réussite de la mission et le succès du core business. Le facility management se soucie de l'évolution de la prestation énergétique, des émissions de CO_2, du rayonnement, bref des facteurs environnementaux qui apportent une plus-value à l'entreprise. » ■

Mission à long terme

Bien que l'expansion du nombre d'implantations de Carglass® ne soit plus une priorité, la quête pour des emplacements de qualité se poursuit, tandis que les bâtiments existants sont optimalisés. La relocation et l'optimalisation des implantations constituent sans conteste pour Frank Roosen la mission à long terme la plus importante.
« Nous cherchons en principe un partenariat à long terme avec les loueurs qui peuvent nous présenter de bons emplacements commerciaux. Il n'est pas rare que Carglass® décide de rester dans une implantation et même d'investir dans l'amélioration de l'isolation. Nous créons donc une situation win/win pour le loueur et le locataire. »
Carglass® se présente comme un locataire exemplaire en maintenant les bâtiments en bon état et en investissant si nécessaire dans l'amélioration afin d'éviter un déménagement vers une autre implantation.