



## “Evoluer d’un homme à tout faire à un business partner à part entière”

Kris Brans – Cluster FM manager, Europe de l’Ouest – IKEA

**K**ris Brans(46) se sent bien depuis pratiquement quinze ans au sein de la culture d’entreprise d’IKEA, portée par des valeurs fortes comme la simplicité et la durabilité. Tout au long de sa carrière et des diverses fonctions, il a développé, outre une passion pour la technique, un intérêt particulier pour le côté psychologique de la réalité. En tant que Cluster FM manager pour la France, la Belgique et les Pays-Bas, il a déployé plusieurs projets internationaux ambitieux ces dernières années, comme l’uniformisation du cadre facilitaire au sein du groupe.

### Une passion pour la technique et la psychologie

A l’issue de son parcours universitaire, le bioingénieur Kris Brans a suivi les formations de coordinateur environnemental et de conseiller en prévention. Sa passion pour la sécurité et l’environnement l’on mené à ce jour en 2008 où il entre chez IKEA Zaventem en tant que responsable des services techniques : « On ne parlait pas encore de facility management. J’ai progressivement appris ce que cela impliquait et cela se rapprochait des domaines de la sécurité et de l’environnement. Après trois ans, je suis passé au niveau national en tant que Country Facility Manager. Cinq ans plus tard, j’ai eu la chance de réaliser plusieurs beaux projets au niveau du groupe (voir plus loin, ndlr). Depuis avril 2020, je suis responsable d’une septantaine d’unités en France, en Belgique et aux Pays-Bas en tant que Cluster Facility Manager. »

Au fil des ans, Kris Brans s’intéresse à l’aspect psychologique de son travail : « Via diverses formations, j’ai appris à mieux me connaître et à interagir avec les autres, ce qui est conforme à la culture chaleureuse d’IKEA fondée sur huit valeurs. Je me retrouve totalement dans la vision à long terme de l’entreprise qui inspire la confiance. C’est une des raisons pour lesquelles j’aime mon travail. »

### Une structure FM à quatre niveaux

Chez IKEA, le Facility management est déployé sur quatre niveaux. Chaque unité (magasin, immeuble de bureaux, centre de distribution ou commercial) possède une équipe FM dans les différents sites, qui est dirigée par un FM manager. Il y a ensuite

le niveau district (pays ou région), le niveau cluster (plusieurs pays) et le niveau international (le Groupe Ingka). Kris Brans : « Via la répartition en districts, qui sont à peu près de même taille, nous avons pu aligner les différences entre les pays. Au niveau du cluster, mon équipe rassemble sept district facility managers : quatre en France, un en Belgique et deux aux Pays-Bas. Elle est complétée par trois spécialistes dans les domaines soft services, hard services et FM operations. L’équipe des district facility managers s’occupe du cadre facilitaire complet de leur district, et les spécialistes du cluster. En tant que Cluster Facility Manager, j’ai grosso modo trois clients internes, les détaillants : ils exploitent environ 40 unités en France, 10 unités en Belgique, et une quinzaine aux Pays-Bas. »

« Il est intéressant de partir d’une approche basée sur le risque : quelles sont les activités qui peuvent avoir un impact majeur sur le cœur de métier et comment gérer cela dans l’avenir ? »

Dans les lignes qui suivent, nous vous présentons deux projets réalisés au niveau du groupe.

### Un seul outil IT pour 350 unités

Entre 2013 et 2015, le projet CAFM (Computer-Aided FM) a été déployé. Il s’agit d’un outil logiciel dédié à la gestion du FM dans les 350 unités réparties dans plus de 25 pays. Kris Brans : « Nous avons sous-estimé cela dès le départ. Les processus facilitaires des pays différaient énormément les uns des autres, ce qui a conduit à de nombreuses interrogations.

Enfin, nous nous sommes concentrés sur l’implication. Nous nous sommes tous retrouvés autour de la table et nous avons impliqué les pays à propos des besoins. Nous avons cartographié les besoins et les problèmes, ce qui a créé de la confiance. En fait, nous avons mis sur pied un projet après le projet initial, et l’objectif était l’implémentation globale de l’outil. C’était intéressant en matière de gestion du changement mais aussi dans l’obtention d’une vue d’ensemble des données facilitaires. C’est comme cela que j’ai appris à comprendre les données facilitaires et à les appliquer. »

Le projet CAFM était planifié sur le long terme. « C’est typique des projets internationaux. La complexité et les parties prenantes augmentent. L’implémentation d’outils IT tourne autour du paradoxe de l’œuf et de la poule. Faut-il d’abord implémenter l’outil puis structurer l’organisation ou l’inverse ? Une fois l’outil opérationnel, beaucoup de choses apparaissent en surface. Vous disposez notamment d’un aperçu de ce qui ne fonctionne pas. Vous pouvez travailler les données pour donner forme à votre organisation. »

### Vers un cadre facilitaire standard

Avec le projet FM Service Provider (lancé en 2012 et livré en 2019), le facility management au sein d’IKEA a été positionné comme un fournisseur interne. Kris Brans : « Nous avons développé un cadre facilitaire standard. Auparavant, chaque pays disposait d’un cadre facilitaire spécifique. Le projet a conduit à un échange de services dans de nombreux pays. C’était un changement au sein du FM mais aussi de la logistique, de l’alimentaire, etc. De nombreux départements ont dû transférer des tâches au FM ou inversement. Il n’a pas été facile d’entamer des entretiens dans 24 pays. Nous avons appris qu’il est important d’avoir un bon internal service agreement (ISA) dans chaque pays, un

01. Kris Brans : « L’implémentation d’outils IT tourne autour du paradoxe de l’œuf et de la poule : faut-il d’abord implémenter l’outil puis structurer l’organisation ou l’inverse ? »

accord interne entre d'une part le facility management en tant qu'organisation, et d'autre part les clients internes. Nous spécifions ce que nous faisons dans le contrat et la qualité qui y est liée, comment nous mesurons la qualité, comment nous budgétisons, notre manière de recruter, etc. Chaque aspect de notre activité est traité. Un autre avantage, outre la professionnalisation de notre cadre, est que ce document est très pratique pour les nouvelles recrues. Cela donne une énorme plus-value à notre activité. Nous avons évolué de l'homme à tout faire à un business partner à part entière. Le défi consiste maintenant à faire de nos collaborateurs des prestataires de services. Jadis, on les appelait des techniciens. Ces personnes

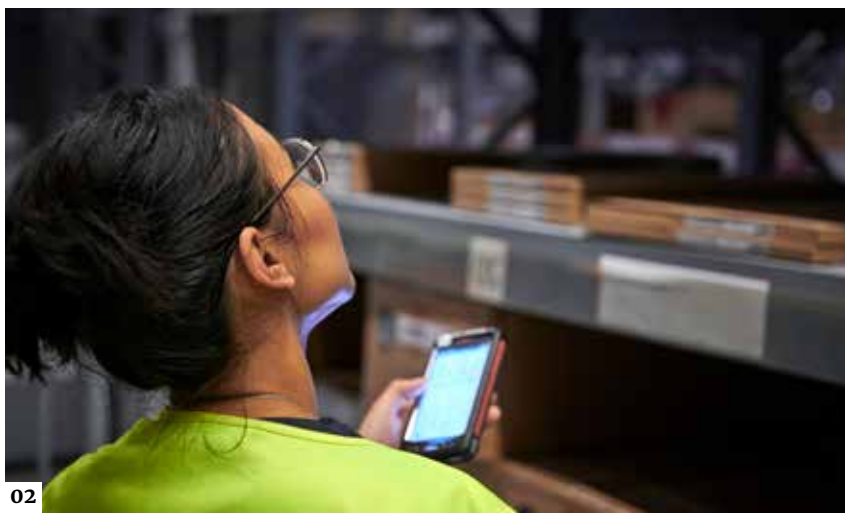
sont véritablement au service du cœur de métier, elles élaborent des solutions et apportent un soulagement.»

### Une utilisation plus durable de la climatisation et du chauffage

La durabilité est un autre défi. Kris Brans: « Nous suivons la voie des panneaux solaires depuis longtemps, mais nous restons ambitieux. Nous étudions actuellement comment utiliser la climatisation et le chauffage plus durablement et quelles sont les alternatives aux combustibles fossiles. Les pompes à chaleur, le chauffage et la climatisation électriques font partie des options. Nous avons aussi de l'expérience avec les chaudières à bois et nous avons appris beaucoup de choses.

« La moitié de l'impact climatique du secteur des transports concerne le transport de personnes. La crise corona a contribué à faire de la mobilité durable un sujet de discussion. »

Dans les centres de distribution en France, il a été possible de diminuer la température de 3 à 4 degrés avec des mesures compensatoires et une bonne concertation sociale. Un élément important est qu'une telle approche ne fonctionne que si elle bénéficie d'un large soutien. Dans ce domaine, nous avons la chance d'avoir des collaborateurs engagés.»



02



03

### Impact de la crise corona

Malgré la crise, IKEA a connu une bonne année. Kris Brans: « D'une part, cela a à voir avec le télétravail. D'autre part, nous avons pu rediriger en grande partie la fermeture des magasins vers l'omnichannel. Néanmoins, il a fallu revoir beaucoup de choses et des scénarios d'urgence.»

La crise corona a aussi ouvert des portes délibérément, poursuit Kris Brans: « Je pense à l'e-commerce et à la numérisation qui ont pris plus d'ampleur. Il y a eu aussi

### belfa

Kris Brans est membre du conseil d'administration de belfa: « C'est ma manière de redonner quelque chose au secteur, sur base de mon expérience. Les activités de réseautage sont particulièrement intéressantes pour échanger des idées sur les facteurs du succès et de risque. L'association professionnelle permet aussi de promouvoir le FM au sein des instances gouvernementales. Notre secteur a un énorme potentiel d'impact sur la consommation d'énergie. Je perçois deux grands défis pour belfa : poursuivre l'organisation de solutions/événements en ligne accessibles et l'innovation (voir plus loin dans cette édition). »





04

une plus grande réflexion sur l'équilibre travail-vie personnelle. La mobilité est remise en question: quelle est la plus-value des déplacements ? La moitié de l'impact climatique du secteur des transports concerne le transport de personnes. Il existe aujourd'hui une base pour discuter de cela. »

Un dernier conseil pour les facility managers? Kris Brans: « Il est important d'avoir une vision à long terme, avec des valeurs et des normes. Je pense qu'il est aussi

intéressant de partir d'une approche basée sur le risque : quelles sont les activités qui peuvent avoir un impact majeur sur le cœur de métier et comment gérer cela dans l'avenir ? Je recommande aussi de mener des consultations avec les fournisseurs. Et enfin : placer le client au centre demande une certaine humilité. En ce sens, on pourrait dire que le FM est un métier de la santé. »

Par Tilly Baekelandt

[www.IKEA.com](http://www.IKEA.com)

**02.** IKEA est fortement engagé dans la simplification des processus via notamment l'application d'outils IT (photo: agenda numérique) qui facilitent les tâches tant du FM que du client interne.

**03.** Les solutions de presse à balles aident IKEA dans ses ambitions circulaires. Le papier passe directement de l'unité à la papeterie, ce qui réduit les coûts de transport et l'impact environnemental.

**04.** Il y a cinq ans, IKEA Winterslag a investi dans une éolienne, en plus de l'installation photovoltaïque existante de près de 3MWp. Une histoire inspirante qui cadre avec les ambitions de développement durable d'IKEA.

**miko**

LE MEILLEUR VACCIN  
POUR UN PAUSE-CAFÉ  
RÉUSSIE!

[www.mikocoffee.com](http://www.mikocoffee.com)  
[info@mikocoffee.com](mailto:info@mikocoffee.com)  
 ☎ 0800/44 0 88

VOTRE PARTENAIRE POUR VOTRE PAUSE-CAFÉ AU BUREAU