



# Asset Management La colle et l'huile du ROI

par Alex Engler, PDM



**OE, WCM, TPM, 6sigma, TQM, ROI. Le profane qui se risque à la littérature spécialisée, ou suit une formation, a un peu le tournis au début. Et ajoutons-y encore un: Asset Management, ou Gestion d'actifs, encore une expression que l'on entend de plus en plus souvent ces dernières années. Qu'est-ce que la Gestion d'actifs ajoute aux slogans de management qui existent déjà ? Et une nouvelle méthode d'amélioration a-t-elle encore un sens ?**

■ ■ ■ ■ Lorsque vous recherchez les termes "Asset Management" dans Google ou Wikipedia, vous voyez surtout des résultats qui se rapportent à la gestion de patrimoine (actions et autres). L'expression "Asset Management" trouve son origine dans le monde financier, à une époque où l'achat et la vente d'actions étaient devenus plus accessibles au public et où les entreprises avaient commencé à gérer des placements collectifs. Mais en fait, les "actifs" ont été gérés depuis belle lurette, depuis que les gens sont devenus propriétaires d'un bien: l'homme des cavernes gérant son bétail, par exemple ! L'Asset Management, ou gestion d'actifs, commence avec leur achat ou leur construction ; en d'autres termes, il faut y investir un capital. Cet investissement est fait dans le but de réaliser un certain "retour sur investissement", ou Return on Investment (ROI), dans le cas du gestionnaire de patrimoine, de l'argent, et dans le cas de l'homme des cavernes, manger, boire et avoir plus de bétail. .... Le terme d'"Asset Management" est utilisé de plus en plus, depuis quelques années, pour la gestion du capital physique (infrastructure, installations de production, mais aussi de données, de personnes,

etc.). Étant donné que beaucoup d'entreprises industrielles ont investi la majeure partie de leur patrimoine dans leurs moyens de production et que l'ampleur, la concurrence et la complexité croissantes, exigent du rendement et une gestion efficace, on recherche des méthodes pour y arriver. L'Asset Management constitue l'une

de ces méthodes et est de plus en plus souvent appliquée. Pour gérer cet ensemble complexe de fonctions (finances, entretien, opérations, logistique, SHE, achat, etc.) et réaliser un ROI optimal, ces dernières doivent être entièrement gérées sur la durée complète de l'actif. Des intérêts et des objectifs contradictoires résultent, par définition, d'une approche intégrale et doivent sans cesse être réévalués à chacune des phases de la durée de vie, afin de réaliser l'objectif général. L'Asset Management représente pour ce faire une approche et peut être dès lors considérée comme la colle et en même temps l'huile entre les fonctions et les phases de la durée de vie qui influencent le ROI des actifs.

## État de l'Asset Management

Les premiers partisans de la méthode se situaient surtout au Royaume-Uni, en Australie et en Nouvelle-Zélande. Du fait des exigences politiques et industrielles locales, les pionniers ont surtout été les entreprises affrontant de gros risques sur le plan commercial et de la sécurité. Elles ont, de ce fait, développé des méthodes pour améliorer leur équilibre "risque/performance-coûts". Un bon exemple de collaboration sur ce plan est le PAS 55. Cette "Publicly Available Specification", ou Spécification publiquement disponible, a été mise au point par plus de 50 entreprises issues des industries utilitaires, du pétrole et du gaz, chimiques, aéronautiques, ainsi que des Transports publics, sous la conduite de l'Institut d'Asset



foto: Exxon Mobil

*Dans les industries pétrolières, gazières, chimiques et autres industries lourdes, l'Asset Management n'est pas inconnu, mais ce type d'entreprises semble (encore) un peu plus orienté vers d'autres méthodes d'amélioration, telles que les méthodes WCM, OE et Lean.*

Management (IAM).

Aux Pays-Bas, ce sont surtout les entreprises des secteurs de l'énergie et de l'eau qui semblent tirer la charrue. Ces entreprises ont d'ores et déjà intégré à leurs organigrammes des postes tels que celui d'Asset Manager. Ce sont égale-

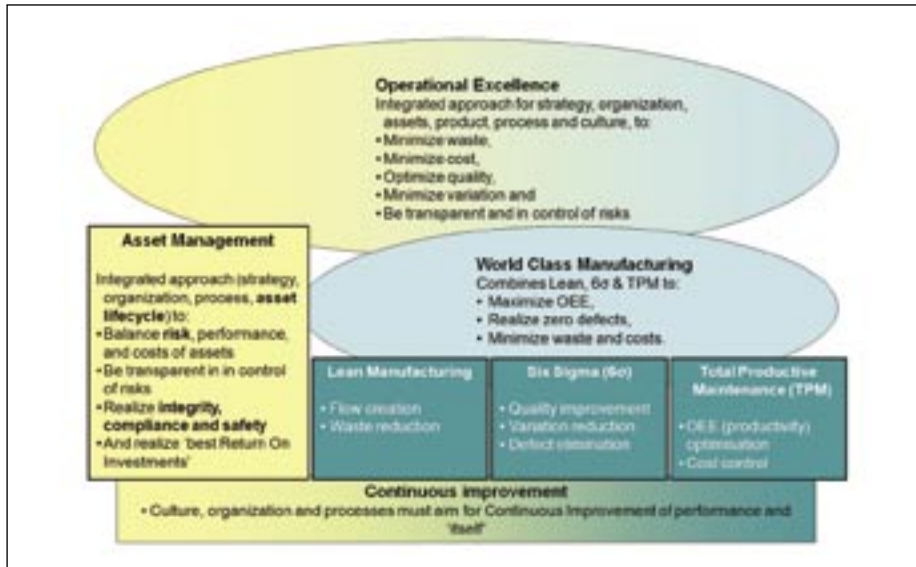
ment les premières entreprises à être certifiées PAS 55. Les transports publics (rail, bus, etc.) et d'autres entreprises semi-publiques, s'orientent résolument vers l'application de l'Asset Management. Dans les industries pétrolières, gazières, chimiques et autres industries lourdes, l'Asset Management n'est pas inconnu, mais ce type d'entreprises semble (encore) un peu plus orienté vers d'autres méthodes d'amélioration, telles que les méthodes WCM, OE, Lean, etc. Ceci est peut-être dû au fait que ces entreprises avaient démarré déjà dans les années 90 ces stratégies, alors que l'Asset Management était moins connu. Et comme il s'agit d'opérations de longue durée, dont les résultats ne se manifestent qu'après des années, elles ne sont pas tentées de passer à d'autres méthodes d'amélioration. En outre, il y a bien des ressemblances (mais aussi des différences) entre l'Asset Management et les autres méthodes (WCM, OE etc.), ce qui fait que les valeurs ajoutées comparées des unes et des autres n'apparaissent pas toujours clairement.

### Cela demande beaucoup d'efforts

C'est un fait, il faut beaucoup d'efforts, d'énergie et de persévérance de la part de l'encadrement supérieur pour mettre l'Asset Management en pratique et le faire fonctionner. Mais c'est également le cas pour d'autres méthodes d'amélioration. La direction a, pour ce faire, une série de tâches importantes et de longue durée à accomplir:

- La création d'une vision claire concernant un

- La communication claire de cette vision, accompagnée de la création d'une langue et d'une vue communes à l'ensemble de l'entreprise. La formation et l'enseignement en font



partie ;

- La clarification de ce qui est attendu des actifs en termes de risques acceptables, de prestations et de coûts et comment et dans quelle mesure les performances de l'actif contribuent à la stratégie commerciale générale (Strategy deployment) ;
- L'intégration de processus, de systèmes et d'une organisation de management, afin que les choix et les risques liés, soient évalués intégralement et que les décisions soient, de même, prises intégralement. Ceci, en partant de la contribution à la stratégie de l'entreprise, basée sur des faits et des chiffres, et conduisant à un meilleur ROI sur la durée de vie, tout en prenant en compte, simultanément, les différents intérêts à court terme des services concernés ;
- La lutte pour une amélioration continue: l'élimination des gaspillages, l'amélioration des prestations (en tenant compte de la sécurité et de la conformité) et la réduction des coûts au minimum.

### Les diverses méthodes d'amélioration

Ce que l'Asset Management a en commun avec les autres méthodes d'amélioration, c'est la lutte pour une amélioration continue. Ce qui diffère, c'est l'angle d'approche (ou le point de vue) que l'on adopte:

- La méthode dite "allégée" (Lean) démarre chez le client et s'efforce d'obtenir un flux continu dans tous les processus, ainsi que l'éli-

mination des gaspillages correspondants;

- La méthode TPM (faisant partie, dans certains cas, de la "boîte à outils" Lean) est orientée vers l'amélioration de la productivité et la maîtrise des coûts, avec comme points essentiels la gestion anticipée des équipements (early equipment management) et l'entretien autonome ;
- Six Sigma part du principe d'une diminution des variations (à l'aide d'un contrôle statistique du processus) et l'élimination des perturbations dans tous les processus ;
- La méthode WCM est la somme des trois précédentes et s'efforce de réduire au minimum les coûts au sein de l'organisation de production ;
- L'Operational Excellence (excellence opérationnelle) utilise les mêmes méthodes que la WCM mais constitue une approche plus large et plus complète (point de vue élargi), car elle comprend également le produit, l'innovation, le développement de l'entreprise, la culture et les actifs (voir figure ci-contre) et s'efforce davantage d'optimiser les coûts.
- L'Asset Management met l'accent sur l'optimisation du ROI, la durée complète des actifs (et en outre sur l'optimisation à long terme de "hautes performances à coût réduit") et enfin, sur la sécurité (entre autres du processus), l'intégrité et la conformité.

Par rapport à la méthode WCM, la valeur ajoutée de l'Asset Management réside dans la transition vers une gestion intégrale des actifs (non seulement de production) et dans l'accent mis sur le ROI sur toute la durée de vie, en incluant l'optimisation des coûts. Par rapport à l'Operational Excellence (OE), l'Asset management constitue un sous-ensemble de la vision globale. Étant donné la complexité et l'ampleur des processus (de la construction à la démolition), on constate en pratique qu'elle est le plus souvent mise en œuvre indépendamment de l'OE, ou encore comme sous-ensemble du programme OE.

Pour conclure, on peut affirmer que le choix d'une approche spécifique ou d'une combinaison de méthodes, dépend en grande partie de la situation, de la stratégie et des objectifs de l'entreprise (vision souhaitée). Après avoir fait un choix en fonction d'une certaine solution, la voie vers la mise en œuvre est en fin de compte toujours la même. Ceci veut dire que l'encadrement supérieur: doit susciter, accompagner et diriger cette mise en œuvre, en montrant l'exemple pendant la durée du projet ou du programme. Il doit persister dans son choix et rester fidèle au plan, même dans les temps difficiles. Et pour finir, il doit indiquer la direction à suivre et créer les conditions annexes appropriées pour l'atteindre. <<