

Asset management intégré

Un rôle plus important pour les fournisseurs

Asset management, gestion du cycle de vie des installations, gestion des actifs physiques ou asset management et gestion de la maintenance ne sont pas de nouveaux concepts pour les gens qui s'occupent quotidiennement de gestion et de l'entretien des moyens techniques d'une entreprise. Parmi les moyens techniques nous comptons par exemple les installations de production ou divers équipements au sein des entreprises de production.

■■■■ Est-il encore utile d'aborder ce sujet étant donné qu'il existe maintenant depuis un demi-siècle et qu'il est accepté comme domaine à part entière dans les entreprises? La réponse dépend de quel business, dans quel contexte, dans quelles circonstances, de quelle manière et à quel niveau on parle de gestion du cycle de vie des installations d'une entreprise. Mais une chose

est sûre, asset management est toujours très important pour chaque entreprise dans laquelle les installations ou les actifs fixes sont bien présents et jouent un rôle indispensable de contribution à l'exploitation.

Approche intégrée

Asset management signifie que tous les moyens techniques industriels dans l'entreprise



Le développement d'un concept d'entretien signifie que dès la conception du projet, il faut élaborer et mettre en place un concept d'entretien en collaboration avec les utilisateurs sur le terrain et le personnel

sont gérés d'une manière systématique par une combinaison d'approches techniques, financières et industrielles. En fait, l'asset management est un concept plus approfondi de ce que nous considérons aujourd'hui comme la gestion de la maintenance. Malgré le fait que l'asset management n'est pas nouveau, il n'est implémenté que partiellement dans les entreprises. En d'autres termes, peu d'entreprises en maîtrisent le concept et l'utilisent encore moins comme support stratégique. Comment est-ce possible et quelle est la difficulté au niveau de l'implémentation pour les entreprises? La réponse est que l'asset management est une fonction qui occupe plusieurs personnes dans l'entreprise, sans que personne n'ait une responsabilité définitive, en d'autres termes, il n'existe pas de propriétaire

précis du processus ni au niveau du management, ni au niveau opérationnel (le tableau montre quelques exemples connus). Tableau 1 indique clairement que dans une entreprise, plusieurs parties différentes sont impliquées au niveau des installations et ce à chaque phase du processus de production. Non seulement le département est présent au cours des différentes phases, comme celles du concept/de l'acquisition, de la mise en marche et de l'entretien. Chaque partie a ses propres objectifs et défend ses propres intérêts. Ceux-ci ne sont pas toujours en équilibre dans l'entreprise. Par exemple, le département des achats peut, d'un point de vue économique, avoir acheté une installation d'occasion pour une nouvelle ligne de production, tandis que le département maintenance a constamment des problèmes



photo: Geysen

Si 'design for maintenance' est effectivement réalisé en phase de conceptions et d'ingénierie, l'asset management est assis sur des fondations solides, c'est-à-dire la durabilité, la productivité élevée et la fiabilité, des frais de cycle de vie faible et un entretien très efficace.



pour assurer l'entretien de cette installation. Lorsque nous analysons le processus d'asset management dans les divers départements à long terme et en tenant compte de tous les travaux, comme notamment la conception, l'utilisation, les travaux d'entretien et d'amélioration, nous voyons qu'une approche intégrée serait souhaitable, voire nécessaire.

Intégration

Dans cette approche, on insiste sur l'intégration des travaux exécutés par toutes les parties concernées. Il s'agit notamment des fournisseurs, des utilisateurs et de la direction. L'entretien effectué par les fournisseurs est considéré comme un facteur déterminant dans le processus d'asset management. Dans ce cas, le terme fournisseur signifie les concepteurs et/ou les bureaux d'ingénierie qui ont conçu et fabriqué les installations. Autrefois, il y a eu de nombreuses publications au sujet de l'intégration de l'entretien et de la production. Le concept TPM (Total Productive maintenance) en est un bel exemple. Ces dernières années, la complexité et la diversité des installations dans une entreprise sont devenues de plus en plus importantes. Il est inévitable de considérer le rôle du fournisseur des installations différemment et de passer à la rationalisation de l'entretien et de la production. De plus en plus d'exemples pratiques montrent que l'intégration du fournisseur – des utilisateurs – de l'entretien est un choix intelligent et important dans le processus d'asset management. Des chiffres scientifiques montrent que pour des installations industrielles près de 60% à 80% de la fiabilité et des frais totaux du cycle de vie ainsi que les frais d'entretien sont déterminés par la conception des installations. Pour les installations spécialement conçues, ce pourcentage est même plus élevé. Si 'design for maintenance' est effectivement réalisé en phase de conceptions et d'ingénierie, l'asset management est assis sur des fondations solides, c'est-à-dire la durabilité, la productivité élevée et la fiabilité, des frais de cycle de vie faible et un entretien très efficace. Mais il est encore très difficile d'attirer l'attention sur l'asset management dans des situations où le fournisseur considère l'entretien comme une tâche dévolue à l'utilisateur. Au stade de la conception des installations, la réalisation des fonctions nécessaires, les spécifications et le coût des installations sont les plus importants. On tient nettement moins compte de la gestion du cycle de vie total et de la fiabilité. Les raisons sont non seulement

le manque de moyens financiers et de temps, mais aussi le manque de connaissances. En raison de la concurrence en matière de prix et de délai de livraison, il faut concevoir et construire des installations à un rythme d'enfer et pour un faible coût. Dans plusieurs situations, les connaissances sur place sont trop faibles en matière de fiabilité, de facilité d'entretien et de concepts d'entretien. Dans certaines branches, la situation est même telle qu'il est question d'une position de monopole des OEM et bureaux d'ingénieries présents sur le marché. Malgré le fait que les utilisateurs ont une influence importante sur les performances des installations, le concept de celles-ci est déterminant pour la gestion du cycle de vie, qui peut difficilement être modifié lorsque les installations ont été mises en route.

d'une politique ou d'un concept d'entretien comme présenté dans la figure 1.

Intégration des fournisseurs dans le processus d'asset management.

L'engagement du management signifie que la direction s'efforce de créer une culture de collaboration entre toutes les parties au sein de l'organisation. Pour le fournisseur, l'asset management doit être implémenté comme un service à la clientèle. La connaissance pratique des utilisateurs et du personnel d'entretien est communiquée au fournisseur. Avec les utilisateurs et le personnel d'entretien, le fournisseur investit en énergie, en temps et en argent dans le concept total d'asset management, d'augmentation de la fiabilité et de facilité d'entretien des instal-

Parties	Relation avec les installations présentes	
	Oui	Non
Engineering (interne et externe)	Projet des installations nécessaires avec les exigences suivantes: <ul style="list-style-type: none"> • Spécifications fonctionnelles et techniques • Fiabilité et facilité d'entretien • Coût du cycle de vie 	• Gestion des installations et performance hebdomadaire ou périodique des installations
Achats	• Acquisition de moyens techniques et de pièces détachées. <ul style="list-style-type: none"> • Spécifications fonctionnelles et techniques • Coûts de l'acquisition 	• Gestion des installations et performance hebdomadaire ou périodique des installations
Finances	Etablissement d'un rapport périodique de tous les frais: <ul style="list-style-type: none"> • Frais d'utilisation • Frais d'entretien • Amortissements et valeur vénale 	A peine impliquées dans l'analyse et la gestion de ces frais.
Production	• Comment utiliser correctement les installations <ul style="list-style-type: none"> • Petits entretiens 	Entièrement responsable pour les performances dans la gestion des installations
Entretien	• Entretien des installations: résoudre des pannes, remplacement de pièces, effectuer des réparations, entretien préventif, etc. <ul style="list-style-type: none"> • Frais d'entretien • Performances des installations 	Manipulation correcte et le concept le mieux adapté des installations

Tableau 1: quelques exemples connus.

Trois aspects

Idéalement, l'utilisation et l'entretien des installations devraient être adaptées aux conditions réelles d'utilisation des installations après la mise en marche. L'entretien doit essentiellement servir à maintenir les installations dans un état optimal. Cela coûterait trop cher et trop de temps pour étudier l'installation avant son utilisation et d'en connaître l'entretien afin de la maîtriser de manière efficace.

Pour intégrer fournisseur – production – entretien au sein du processus d'asset management, il faut tenir compte de trois aspects: engagement du management, échange d'informations et le développement



photo: Weir

lations. On établit une stratégie d'asset et une politique/un concept d'entretien. En même temps, il faut tenir compte de la récompense pour les performances plus élevées des installations, sous forme de compensation financière. Autrefois, la direction ne s'efforçait pas réellement d'établir une collaboration entre les parties, et de ce fait communication ne pouvait se faire que sur base de bonne volonté.

L'échange d'informations entre le fournisseur, les utilisateurs et le service d'entretien est très important. Toutes les informations sur les installations et les composants sont générées en phase de conception. Elles sont une des principales sources de connaissance des installations pour les utilisateurs et le personnel d'entretien. Actuellement, les utilisateurs et le personnel d'entretien disposent de beaucoup trop peu d'informations sur les installations du projet en raison du manque d'encouragements de la part de la direction et de l'absence d'efforts financiers. La documentation à des fins de production et d'entretien est souvent incomplète et peu disponible/accessible pour ce personnel. Lorsque la direction fait un effort, il est possible d'améliorer cette situation. Il est aussi indispensable de fixer contractuellement la manière dont les informations seront échangées durant et après l'acquisition des installations. Le développement d'un concept d'entretien signifie que dès la conception du projet, il faut élaborer et mettre en place un concept d'entretien en collaboration avec les utilisateurs sur le ter-

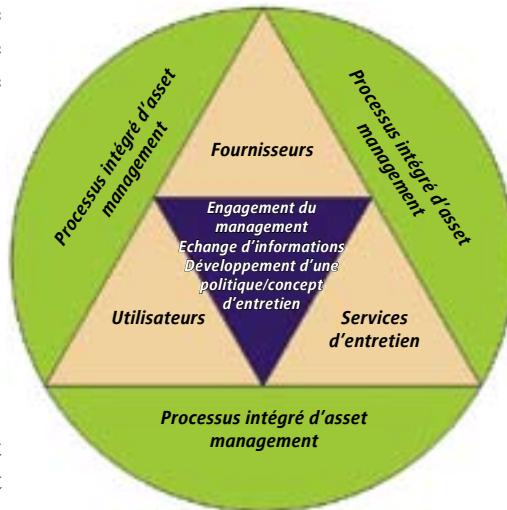


Figure 1: Intégration des fournisseurs dans le processus d'asset management.

rain et le personnel d'entretien. En général, les fournisseurs ont toujours une documentation sur la manière d'entretenir les installations après livraison et mise en service. Le contenu varie d'une installation à l'autre et la pratique apprend qu'il n'est en général pas complet. Au départ du processus d'asset management, il faut déterminer et assister dès la phase de projet à l'engendrement de toutes les données et informations nécessaires afin que l'utilisateur final et le personnel d'entretien disposent des manuels nécessaires après la livraison et mise en service des installations. Pour cela, il existe diverses méthodes qui peuvent aider toutes les parties impliquées. Ces méthodes permettent de réaliser des analyses sur base

des données du projet. Par exemple, la Parameter Profile Analysis (PPA) peut évaluer la fiabilité des installations, le Failure Mode Analysis peut analyser les erreurs possibles des installations et des composants.

Éléments essentiels

Lorsqu'il y a aussi bien un engagement de la direction, que l'échange d'informations se passe bien et qu'une bonne collaboration s'est établie entre les différentes parties, il est possible de développer un concept d'entretien efficace dans la phase de conception. Les utilisateurs et le personnel d'entretien amélioreront celui-ci après la mise en service des installations. Par ailleurs un processus efficace d'entretien et d'asset management est garanti. Dans cet article, on insiste sur la collaboration entre le fournisseur, les utilisateurs et le personnel d'entretien. Nous voyons qu'ils sont acteurs dans un processus intégré dans lequel l'engagement de la direction, l'échange d'informations et un bon concept d'entretien sont les éléments essentiels. Dans une ébauche de conclusion d'asset management, le rôle du fournisseur doit être amélioré. Ceci permettra d'arriver à un entretien plus efficace, à une meilleure fiabilité et un meilleur état de l'entretien. La contribution des installations au niveau d'exploitation de l'entreprise sera aussi maximalisée. <<

 Vous pouvez télécharger cet article sur www.mainpress.com