



Tendance en Maintenance 2008 Pleins feux sur la gestion des ressources

La conférence 'Tendances en maintenance 2008', organisée par Stork Asset Management Solutions, avait pour but de montrer que la gestion des ressources (asset management) couvre de nombreux domaines et connaît ainsi de nombreuses mises en œuvre. Plusieurs orateurs ont donné leur vision et expliqué comment cette gestion était organisée et appliquée dans leur entreprise. Nous analyserons dans cet article les résultats et les commentaires aux questions posées.

■■■■ Les développements au sein de la gestion des ressources sont rapides. Pensez à la réglementation et à la conformité, à la consolidation dans la branche, à la demande constante d'innovation et à la focalisation sur l'entrepreneuriat durable. La gestion des ressources s'appuie sur une maintenance et une gestion optimales des outils d'exploitation. Cependant, elle va au-delà du contrat de maintenance: l'orientation service du gestionnaire des ressources est cruciale. Ce transfert de tâches de gestion réclame d'autres formes de contrat et modèles de collaboration. Citons à cet égard quelques notions pertinentes:

- Les SLA (Service Level Agreements)
- La spécification fonctionnelle avec une responsabilité de résultats
- D'autres modèles de calcul (basés sur les performances)
- Diverses méthodes de maintenance (préventive, inspective...)
- Les systèmes de surveillance

Enquête

L'enquête cherche à savoir ce que les gens entendent par gestion des ressources (asset management). Sur les 159 participants inscrits, 98 ont participé à cette enquête.

Plus de 45% des répondants considèrent que la gestion des ressources est globalement équivalente à une gestion de la maintenance alors que 35% n'étaient pas d'accord avec cette thèse. Peut-on en déduire que la mise en œuvre de la gestion des ressources diffère effectivement d'une entreprise à l'autre ?

La majorité des personnes interrogées (48%) ont répondu négativement à la question suivante qui demandait si les concepts d'opérateur relevaient de la responsabilité de la gestion des ressources.



Cela indiquerait-il que la gestion des ressources s'axe avant tout sur la maintenance?

L'approche intégrale combinant ingénierie, opérations et maintenance est essentielle pour atteindre l'objectif de gestion des ressources. En est-il ainsi dans les entreprises? Les réponses indiquent que la majorité (48% de réponses positives contre 32% de réponses négatives) des entreprises réalisent une approche intégrée mais que certaines entreprises ne le font pas encore. Autre question: l'approche de l'ingénierie est-elle basée sur le principe du coût total de propriété? Les réponses positives et négatives à cette question s'équivalent plus ou moins (46% de réponses positives contre 42% de réponses négatives). On pourrait conclure des deux questions précédentes qu'il reste du pain sur la planche à ce niveau et que la réalisation complète des objectifs, sur toute la durée de vie, peut encore être optimisée.

La question suivante sondait la consistance

attribuée à la gestion des ressources: "La mise en œuvre de la gestion des ressources est-elle principalement axée sur le soin porté aux ressources (faire attention à l'installation physique), et moins sur l'optimisation du retour de l'investissement, en poursuivant par exemple la mise en œuvre optimale des ressources (orientation corporate via une approche du portefeuille des ressources)?" D'après les réponses, la mise en œuvre repose effectivement dans la majorité des entreprises sur le soin porté aux ressources (51% de oui contre 23% de non).

Afin de connaître le soutien effectif, il a été demandé aux participants si la direction de l'entreprise supporte activement la politique de gestion des ressources. Les résultats indiquent que ceci est majoritairement le cas (61% de oui contre 15% de non). Cela signifie également qu'une condition de base pour la réussite de la politique est remplie.

L'installation d'un système de contrôle (qualité) de la gestion des ressources est un autre élément important dans la maîtrise, le pilotage et l'adaptation de la politique et des processus de gestion des ressources. On note ici une image partagée. Cependant, une grande part des participants (45%) précise avoir implémenté un système de contrôle qui surveille l'application, l'implémentation et l'amélioration continue de la gestion des ressources.

'Asset management is simply the optimum way of managing assets to achieve a desired and sustainable outcome'. Optimum signifie la poursuite continue de la 'highest value decision'. Afin de pouvoir désigner explicitement ces conclusions, la question suivante a été posée: "Existe-t-il une méthodologie et un processus actifs pour évaluer les risques (d'entreprise) et définir et implémenter les mesures de gestion



nécessaires?” La majeure partie des entreprises (50% contre 32%) répond par l’affirmative. Comment la gestion des ressources est-elle organisée dans les différentes entreprises? Existe-t-il une organisation de gestion des ressources en soi ou est-ce un rassemblement d’organisations? A la première question sur ce sujet, à savoir “Y a-t-il un responsable final explicite pour la gestion des ressources dans votre entreprise?” 30% des participants répondent qu’ils ont un responsable explicite. L’image est donc partagée entre les participants qui sont d’accord avec la thèse et ceux qui ne le sont pas (48%).

La tendance à opérer une distinction entre la gestion des ressources axée sur le rendement, et la fourniture de services axée sur l’efficacité, ressort aussi des réponses des participants (55% d’accord contre 26% pas d’accord). Il a également été demandé aux entreprises si elles disposaient de suffisamment d’informations et de données pertinentes pour réaliser l’objectif de gestion des ressources et si elles ont explicitement inventorié l’état dans lequel se trouvent ces ressources. La plupart (51%) semblent disposer des informations et données pertinentes nécessaires et l’état semble aussi être relativement bien connu.

La majorité des personnes interrogées (50%) a répondu positivement à la question visant à savoir si le programme de maintenance est modifié en fonction du cycle de vie escompté des ressources.

Le plan de maintenance est-il davantage adapté à la politique de gestion des ressources qu’à celle de l’entreprise? Oui pour 43% des répondants, même si beaucoup (30%) ne faisaient pas clairement le lien entre la politique de l’entreprise et le plan de maintenance.

Il est essentiel de mettre l’accent sur la performance de vos ressources. Pourtant, davantage de participants (44% d’accord contre 25% pas d’accord) répondent affirmativement à la question “Pour réaliser l’objectif de l’entreprise, votre entreprise s’axe-t-elle plus sur l’aspect logistique et organisationnel que sur la performance des ressources?”. Un tel résultat est tout à fait compréhensible dans l’industrie de fabrication.

Finalement, l’enquête cherchait à savoir si la gestion des ressources était considérée par-delà la localisation/le site? La majorité des participants n’étaient pas d’avis (45%) que la gestion des ressources est pilotée globalement/au niveau corporate (ou du moins au niveau de la busi-

ness unit) et que les initiatives de gestion des ressources locales étaient suivies au niveau de l’entreprise. L’interprétation éventuelle est qu’il n’existe pas dans certaines entreprises de niveau corporate/global.

Différentes mises en œuvre

A l’écoute des présentations faites durant ce séminaire et à la lecture des résultats de l’enquête, il s’avère que la gestion des ressources connaît différentes concrétisations. Les sociétés organisent la gestion des ressources pour rencontrer les objectifs de l’entreprise. Il y a une grande unanimité concernant la place prépondérante occupée par la maintenance dans la gestion des ressources. Parfois, la gestion de la maintenance est même synonyme de gestion des ressources. Le grand nombre de participants à cette conférence, issus de diverses entreprises actives dans différents secteurs, et la bonne volonté d’importantes sociétés à discuter de la gestion des ressources témoignent de l’importance de cette discipline et de la gestion de la maintenance pour garantir et accroître la compétitivité et la force d’impact des entreprises.<<