

## Synthèse de la CIFRAMI 2019

*« Lors des premières conférences CIFRAMI nous partageons de l'information sur l'Asset Management, maintenant nous venons pour partager nos expériences. »*

La 6ème conférence annuelle de l'IFRAMI a eu lieu du 12 février au 14 février 2019 à Paris, avec pour thème principal : « Les Enjeux de l'Asset Management au Bon Moment ».

Réunissant près de 100 participants, la CIFRAMI 2019 a été un moment riche d'échanges et de partage d'expériences entre les experts de différents secteurs, notamment le transport, l'énergie, l'eau et l'environnement. Ces trois journées ont été rythmées par des témoignages, des discussions, des tables rondes, des ateliers de travail et de formation, qui ont permis d'identifier les leviers et les facteurs clés de succès pour démarrer et mener un projet d'Asset Management au bon moment.



### **1. Quels sont les facteurs déclenchants pour démarrer un projet d'Asset Management ?**

*« Il existe 3 façons de faire mourir un Asset : la vieillesse, la maladie et l'accident. Il est nécessaire d'identifier les facteurs pathogènes, les conséquences de ces défaillances et adapter ses politiques. »*

Plus qu'une démarche opérationnelle, l'intégration d'un système de gestion d'actifs est un projet d'évolution stratégique. C'est souvent un évènement clé qui permet la prise de conscience de la nécessité de sa mise en place.

Dans le secteur des transports ferrés en France, le constat de l'utilité de l'Asset Management est assez récent. Le réseau ferroviaire souffre d'un souci de renouvellement et une partie du réseau est en très mauvais état, y compris sur des lignes très fréquentées.

Fort de ce constat, il est nécessaire d'élaborer une approche par la valeur du réseau et de justifier les choix de la gestion d'actifs. De plus, l'influence des acteurs privés pousse le secteur à garantir des bénéfices à long terme. Un système de gestion d'actifs devient clé pour l'avenir.

Dans le secteur de l'énergie, la prise de conscience est liée à l'importance stratégique des investissements à long-terme. En effet, la durée de vie moyenne des actifs est d'environ 50 ans. Également confronté à de forts enjeux de sécurité, de disponibilité et de qualité, le secteur vise à adapter un système de gestion d'actifs cohérent et anticipé. Celui-ci lui permet de générer de la valeur à moyen et à long terme tout en arbitrant risques, coûts et performance.

### Témoignages CIFRAMI 2019

Asset Management et la transformation de l'infrastructure ferroviaire française  
*Vincent MAUMY, expert ferroviaire*

De la rénovation des processus et systèmes de maintenance du parc nucléaire à la genèse de transformation  
*EDF Nucléaire (Jean-François Hamelin)*

## 2. Comment avoir l'adhésion de la direction et des équipes

*« L'Asset Management, c'est du bon sens ! »*

Lors de la conférence, l'adhésion de la direction et des équipes à la mise en place d'un système de management de gestion d'actifs exige un réel changement de culture d'entreprise. La première étape est souvent de convaincre la direction de l'utilité de ces bonnes pratiques.

Afin d'avoir l'adhésion de la direction et des équipes, il faut commencer par préciser la différence entre l'amélioration de la maintenance et la gestion d'actifs, puis définir une trajectoire de la gestion d'actifs à long terme qui prend en compte la complexité du cycle de vie des assets. Pour se faire, il faut un dialogue continu entre tous les acteurs concernés et amorcer une démarche commune et partagée sur la gestion d'actifs.

L'essentiel est de communiquer et partager sur le fait que cette complexité n'est pas gérable d'une manière pertinente sans des processus robustes et définis par l'asset management. De façon pragmatique, l'utilité de la gestion d'actifs est évidente car elle améliore les pratiques en leur donnant un cadre coordonné, aligné et optimisé, et en garantissant la performance du niveau de service.

Par ailleurs, ce système de gestion permet de donner un cadre structurel à une démarche qui est souvent déjà intégrée passivement au sein de l'organisation. Grâce à ce cadre, la manière de gérer le changement en entreprise peut être transformée et précisée à long-terme. En effet, un système de gestion d'actifs renforce la notion du développement durable au sein de l'entreprise, à la fois pertinent pour l'ensemble des collaborateurs mais également pour son ROI.

### Témoignage CIFRAMI 2019

Asset Management : un outil prometteur pour les infrastructures de l'eau  
*UIE (Antoine Momot, Anne Malinsky)*

## 3. Comment implémenter l'Asset Management

*« Les organisations people-dépendant ne réussiront pas à intégrer l'Asset Management. »*

Comme évoqué auparavant, beaucoup d'entreprises ont déjà partiellement intégré des démarches correspondant à la gestion d'actifs. Cependant, plusieurs facteurs clés sont à respecter lors de l'implémentation afin de garantir la pertinence des pratiques de gestion d'actifs.

Premièrement, le lancement d'un projet d'amélioration, au lieu de la création immédiate d'un poste Asset Manager, peut aider à démontrer les avantages d'un système de gestion d'actifs tout en gardant un cadre léger. Dans cette étape, il est important de privilégier une communication interne positive autour du sujet de l'asset management. Par exemple, la campagne de communication de GRT Gaz autour du projet « Am'élior », a eu un effet impactant sur les collaborateurs. On notera également que selon la culture d'entreprise, la mise en place d'un système de gestion d'actifs peut être impulsée en bottom-up, suite à la réussite du projet dans un domaine.

De plus, il est non seulement essentiel de convaincre des individus de l'importance de l'Asset Management, mais aussi de mettre en place des processus. Le système de management de gestion d'actifs doit être animé par

une équipe dédiée à son développement pour perdurer comme projet stratégique à long-terme. Une approche cohérente à travers tout le système permet la conscientisation de l'Asset Management.

L'entreprise est également incitée à adopter pour ses investissements une approche intégrée basée sur le TCO (Total Cost of Ownership) et LCC (Life Cycle Cost). Pour cela, la création d'un pôle transversal « maintien de l'outil » a été évoqué. Ce pôle permet de réunir propriétaire et opérateur dans un comité de pilotage des actifs et de les aligner sur cette vision intégrée.

La norme ISO 55000 permet de mesurer l'évolution de la maturité du système de gestion d'actifs.

#### Témoignages CIFRAMI 2019

La première entreprise d'énergie renouvelable en France implémentant l'Asset Management  
CNR (Eric Divet)

## 4. Challenges

« C'est un grand travail de transformation d'entreprise. »

Les nombreux défis et obstacles auxquels les participants des différents secteurs font face lors de l'intégration d'un système de gestion d'actifs ont en général les points communs suivants.

Le premier obstacle est la confusion entre maintenance et gestion d'actifs. Les participants de la conférence confirment que la mise en place d'un vocabulaire propre à l'Asset Management est un réel défi car les termes spécifiques ne sont pas toujours utilisés dans le bon contexte.

Ensuite, la scission entre propriétaire et opérateur des actifs peut poser un problème. D'une manière générale, la vision à long terme des entreprises est actuellement encore insuffisante pour mettre en place une démarche d'Asset Management. Ceci est souvent lié au court-termisme de la gouvernance.

Un autre obstacle peut-être la perception de l'Asset Management comme une technologie, alors qu'il s'agit d'un cadre structuré basé sur la performance, les risques et les coûts de la gestion d'actifs.



Sur un autre plan, des conflits peuvent se développer au sein de l'entreprise quand des enjeux de pouvoir surgissent entre départements. Cela peut se traduire par un manque de perméabilité dans le partage d'informations entre départements. L'Asset Management étant une discipline transversale, l'adhésion de tous

les collaborateurs ainsi qu'un fort leadership pour les guider est primordial. Celle-ci doit donc être considérée comme une transformation d'entreprise sur les plans culturel, organisationnel et digital.

Finalement, il est primordial de constituer une équipe dédiée à temps plein, afin d'éviter la concomitance avec d'autres activités quotidiennes qui induit des retards.

#### Témoignage CIFRAMI 2019

Asset Management : du nouveau en France et dans le monde  
*IFRAMI (Celso de Azevedo)*

### 5. Leadership

*« Sans Asset Manager, le projet ne tiendra pas debout ! »*

Comme pour toute transformation stratégique d'entreprise, l'intégration réussie de l'Asset Management repose sur un leadership performant. Le rôle du leader est notamment celui d'expliquer à tous les collaborateurs qu'il s'agit d'un projet avec des objectifs communs à tous. Sans leadership fort, le projet fait face à des difficultés de décollage : les collaborateurs ont des enjeux prioritaires sur la mise en place de l'Asset Management. En outre, le leader doit porter d'une vision stratégique à long-terme.

Pour s'assurer que l'intégration du système de gestion progresse, un Asset Manager doit être nommé. La création d'un tel poste peut être délicate lorsqu'il est perçu comme un concurrent, une contrainte additionnelle, ou encore lorsque des coûts supplémentaires doivent être justifiés. Dans ces cas, c'est au leader d'encourager la création de liens intra-entreprise pour souligner l'importance de ce poste transversal et d'ancrer l'Asset Management dans la culture d'entreprise.

Il est important de différencier la position d'Asset Manager de l'individu incarnant ce poste. Idéalement, les actions d'Asset Management persistent au sein de l'organisation malgré les changements de postes.

#### Témoignage & Atelier CIFRAMI 2019

Les Enjeux du Leadership dans un Projet d'Asset Management  
*Veolia (Jean-Bernard Buonafine)*

### 6. Mesurer le programme et la performance de l'Asset Management : quels KPI ?

*« Il faut aligner la gestion technique à la stratégie de l'entreprise. »*

Considérer un ensemble de KPI pertinents est une étape essentielle pour légitimer un système de gestion d'actifs.

En tant qu'outil de pilotage stratégique transparent et auditable, l'Asset Management permet de quantifier les marges de manœuvre. Les organisations utilisent cette vision globale pour prévoir les conséquences des décisions d'investissements. Sans système de gestion d'actifs, cette vision n'est pas garantie.

Afin de montrer les évolutions et l'impact de l'Asset Management, il est indispensable d'élaborer et mesurer des KPI dès le début du projet.

Il a également été évoqué qu'un surplus d'indicateurs n'était pas avantageux. Le choix de quelques KPI comprenant l'historique, l'objectif, ainsi que des explications sur l'évolution et les actions de mitigation



correspondantes est clé pour une mesure efficace. Il est utile de prendre en compte la disponibilité et la criticité des indicateurs.

La connaissance de la valeur intégrale du patrimoine propre ainsi que la criticité des actifs permettent d'identifier ceux qui sont davantage en souffrance. La quantification et connaissance des actifs qui font partie du patrimoine facilitent également la communication des décisions au sein de l'entreprise : les investissements sont justifiés grâce aux éléments d'information précis fournis.

### **Atelier CIFRAMI 2019**

*Approche innovante pour l'identification des indicateurs efficaces pour un SGA*



## **7. Pourquoi une norme, un fascicule et l'intérêt de la certification**

*« Des organisations de toutes tailles peuvent tirer profit de la certification. »*

Un autre sujet clé qui a émergé lors de la CIFRAMI 2019 est l'intérêt de la certification ISO 55000. Pourquoi celle-ci apporte un plus grand gain qu'une simple pratique de la gestion d'actifs ?

Les participants de la conférence reconnaissent que la certification force à faire évoluer les bonnes pratiques de gestion et à s'imposer une certaine rigueur dans la mise en place.

Par la suite, la certification inscrit le projet dans la durée, ce qui crée des bénéfices visibles et quantifiables lors des audits et rassure les parties prenantes.

En général, l'intérêt de la norme est de permettre à l'organisation de passer d'une gestion d'actifs à un système de management de gestion cohérente et anticipée d'actifs. Cette transition permet à l'organisation d'être en adéquation avec ses objectifs et enjeux.

La nouvelle guideline ISO 55002 (publiée en octobre 2018) guide l'entreprise pour une implémentation réussie de l'ISO 55001, notamment à travers des REX. Cette guideline permet de mieux comprendre comment et pourquoi aligner les collaborateurs et les services aux processus d'Asset Management. En fournissant des

informations plus précises, les processus d'Asset Management facilitent les prises de décision et génèrent plus de valeur pour les entreprises.

### Témoignage CIFRAMI 2019

L'ISO 55002 – Un tout nouveau Guideline d'Asset Management  
Commission ISO TC 251, Boudewijn Neijens

## 8. Transformation digitale

*« Les silos physiques deviennent des silos informationnels. »*

À l'ère du digital, la prise en compte de l'impact de la digitalisation sur la gestion des actifs semble impérative. Néanmoins, le « mariage indispensable » entre le numérique et l'Asset Management doit être sûr, fiable et transparent pour qu'il persiste à long-terme. Pour cela, les quelques points clés illustrés ci-dessous sont à prendre en compte.

Premièrement, le manager doit considérer que la vision digitale des actifs fournie par un tableau de bord n'est pas aussi profonde que celle d'un opérateur sur le terrain. En revanche, la transformation digitale permet une réduction des silos informationnels grâce à une collaboration accrue, et encouragée par un leadership fort.



La standardisation des processus permet d'élaborer une vision consolidée de la performance et de l'état des installations. A long-terme, un accès facilité et intégré à l'information est visé.

Par ailleurs, l'intelligence numérique d'Asset Management doit être déployée à grande échelle afin de réellement fournir une vision globale de l'état du patrimoine. La digitalisation permet aussi de traduire opérationnellement les exigences standardisées.

Lorsque la technologie utilisée n'est pas suffisamment fiable, les données transmises peuvent être erronées. Par exemple, les fausses alertes émises par des capteurs augmentent le taux de faux positifs. Celui-ci entraîne des coûts évitables aux entreprises car chaque alerte doit systématiquement être vérifiée manuellement.

Il a également été évoqué que l'utilisation des grands volumes de données récoltées est actuellement peu mature. Une des priorités dans ce domaine est de mieux traiter les données afin de remonter un maximum d'informations pertinentes pour l'entreprise.

Finalement, pour assurer une meilleure capitalisation du REX, une réelle transformation des métiers devient clé.

**Atelier CIFRAMI 2019**

Digital Management, quels cas d'usage ?  
*Cappemini, Alban Alev*

**Intervenants :**

*Alban Alev, Cappemini*

*Boudewijn Neijens, Commission ISO TC 251*

*Eric Divet, Compagnie Nationale du Rhône (CNR)*

*Antoine Hudzik, ConnectPlus*

*Jean-François Hamelin, EDF Nucléaire*

*Vincent Maumy, Expert ferroviaire*

*Ilham Hikmi, Genève Aéroport*

*Denis Faure, GRT Gaz*

*Celso De Azevedo, Edmea Adell, IFRAMI*

*Joubert Flores, MetrôRio*

*Olivier Duthuit, RATP*

*Dimitri Kinnard, STIB*

*Bénédicte Guy, Ulises Verde, SUEZ*

*Jean-Pascal Foucault, TB Maestro*

*Antoine Momot, Anne Malinsky, Union Nationale des Industries et Entreprises de l'Eau et de l'Environnement (UIE)*

*Jean-Bernard Buonafine, VEOLIA*

*Wavestone est « Communication Partner » de la CIFRAMI 2019.*

 WAVESTONE