



#120

focus

L'actualité incontournable des Normes internationales



Notre plan de vol
pour le futur



Genève

s'envole vers de nouveaux sommets avec ISO 55001

Au terme d'efforts de grande envergure pour améliorer la performance de ses infrastructures, Genève Aéroport a obtenu la certification ISO 55001, qui lui a permis de rationaliser ses dépenses, de renforcer son image et de préparer ses installations pour l'avenir. Nous avons interrogé l'équipe de Genève Aéroport afin d'en savoir plus.

Genève Aéroport est
une infrastructure
majeure permettant de
relier la région genevoise
au reste du monde.

La gestion d'actifs peut être une arme puissante dans l'arsenal d'une entreprise pour gagner du temps, économiser de l'argent et s'épargner bien des tracas. En s'appuyant sur la norme ISO 55001, Genève Aéroport a mis en place un modèle pour la gestion d'actifs qui lui permet aujourd'hui de s'envoler vers de nouveaux sommets. Genève Aéroport est le premier aéroport d'Europe continentale et la deuxième entreprise suisse à se voir délivrer la certification ISO 55001.

La plupart des organismes veulent ou doivent tirer le meilleur parti de leurs actifs, non seulement pour réduire au minimum les périodes d'immobilisation ou les pertes de production, mais aussi pour employer judicieusement leurs fonds afin de générer une valeur ajoutée. Les principaux résultats tangibles d'un système de gestion d'actifs tiennent à l'amélioration de la maîtrise des activités journalières et du rendement de l'entreprise, à la réduction des coûts liés aux risques, au respect de la réglementation, et à la réduction des taux de défaillance.

Genève Aéroport a renforcé son crédit auprès des compagnies aériennes qui voient dans la certification ISO 55001 un gage de la fiabilité d'un aéroport à prendre en charge un nombre croissant de passagers tout en maintenant sa rentabilité et la sécurité du public – une démarche conférant à la plateforme aéroportuaire un avantage concurrentiel lors de l'ouverture de nouvelles routes aériennes. Dans un entretien accordé à *ISOfocus*, l'équipe de Genève Aéroport¹⁾ en charge du projet ISO 55001 nous livre ici les principales conclusions de son parcours vers la certification et de l'évolution de la capacité d'accueil de l'aéroport.

ISOfocus : Genève Aéroport a été salué pour la qualité de la gestion de son patrimoine technique et d'infrastructures par le biais de la certification ISO 55001. Qu'est-ce que cela signifie ?

La certification n'était pas le but ultime de la mise en place de la gestion d'actifs selon ISO 55001. Le modèle retenu par Genève Aéroport est celui de l'amélioration des pratiques, méthodes et processus de gestion d'actifs. La volonté de se faire certifier est intervenue après constatation de l'éligibilité au regard de l'échelle de maturité en vigueur. La certification est venue donc gratifier le chemin parcouru et mettre en exergue la pertinence des initiatives et projets réalisés depuis le début de la démarche. C'est aussi une reconnaissance des efforts déployés au quotidien par tous les acteurs de la plateforme, de manière transversale, afin de garantir une gestion adéquate et saine des actifs dans le respect de la charte de Genève Aéroport, des attentes de ses parties prenantes et de la réglementation qui régit l'activité aéroportuaire.

Qu'est-ce qui vous a intéressé dans la norme ISO 55001 ?

Notre intérêt pour la gestion d'actifs est né bien avant qu'ISO 55001 ne voie le jour. Nos premières incursions sur le terrain ont commencé avec la spécification PAS 55, qui proposait une approche générale des bonnes pratiques pour une gestion optimisée des actifs physiques par l'intermédiaire d'un cadre structurant et dans une démarche d'amélioration continue. Instaurée en 2004 par la BSI, membre de l'ISO pour le Royaume-Uni, cette spécification publiquement disponible est un des documents ayant servi de base pour le développement, sous l'égide de l'ISO, de la série de Normes Internationales ISO 55000.

1) Ilham Hikmi, Gestionnaire des actifs industriels ; Nicolas Gaspoz, Directeur Infrastructures et planification ; Guy Marguet, Responsable Coordination des projets et méthodes.



L'arrivée en 2014 d'ISO 55001, avec sa promesse d'une applicabilité élargie à tous les types d'actifs physiques et non physiques et la garantie internationale offerte par le label ISO, a suscité notre intérêt. Le passage à la nouvelle norme représentait une suite logique, justifiée par la cohérence entre les deux référentiels (la PAS est au nombre des documents ayant servi de base à l'élaboration d'ISO 55001 et plusieurs de ses principes sont venus étayer la série d'exigences de la norme ISO) et la simplicité de transition de l'un à l'autre.

Quels avantages la norme vous apporte-t-elle ?

L'objectif premier de l'initiative de mise en place de la gestion d'actifs à Genève Aéroport est d'améliorer les pratiques existantes dans un cadre structurant et structuré qui garantit la pérennité des installations pour de longues décennies. ISO 55001 nous permet d'atteindre cet objectif tout en répondant aux besoins et

contraintes économiques, opérationnelles et réglementaires. L'activité aéroportuaire et aéronautique présente quelques spécificités, notamment la complexité et la prépondérance de la notion du risque lié aux aspects de sûreté et de sécurité.

Traditionnellement, les prises de décision reposent sur un arbitrage entre le coût et la performance, mais l'intégration du risque pour créer un meilleur équilibre est une réponse plus adaptée à notre contexte et à nos activités. Ajoutés à la transversalité et aux autres exigences de la norme, les éléments précités vont nous permettre de renforcer la légitimité de nos actions depuis les sommets de la direction jusqu'à la mise en œuvre sur le terrain et vice versa.

Pouvez-vous nous expliquer en quoi consiste la gestion de votre patrimoine technique et d'infrastructures ?

Genève Aéroport est une infrastructure majeure permettant de relier la région genevoise au reste du monde et qui doit

concourir au développement de la vie économique, sociale et culturelle de son bassin de chalandise. La croissance de la région est une réelle opportunité pour l'aéroport qui, de par sa proximité avec la ville de Genève, a largement contribué à son rayonnement international tout en offrant des services et prestations, notamment au travers de ses infrastructures et ses actifs, dans un contexte particulier fait de contraintes d'espace et de réglementations pouvant limiter les marges de manœuvre.

Ces mêmes défis seront renforcés dans l'avenir face à l'évolution de la demande (le nombre de passagers est estimé à 25 millions à l'horizon 2030), des exigences et standards de qualité plus élevés, ainsi que de l'évolution de l'atténuation des risques. Dans ce contexte, les gestionnaires de l'aéroport, et tout particulièrement les gestionnaires d'actifs, doivent constamment envisager des solutions ingénieuses, innovantes, optimales et adéquates sur le court et le long terme pour développer et adapter les infrastructures et actifs, tout en maintenant une gestion financière saine, dans le respect des standards en vigueur.

Pouvez-vous nous donner deux ou trois exemples concrets de réalisations ou d'améliorations rendues possibles grâce à la norme ?

La norme ISO 55001 est relativement récente. Ainsi, si nos travaux ont débuté en 2012, ce n'est que dans le courant de l'année 2014 que nous sommes passés à la nouvelle norme. Nous constatons néanmoins déjà des améliorations notables. Du point de vue de la connaissance d'actifs, tout d'abord, nous disposons désormais d'un « *asset register* » structuré et représentatif du périmètre d'actifs placé sous notre gestion. C'est une première étape qui se poursuit avec la constitution d'un plan de référence d'actifs intégré.

Notre stratégie de mise en œuvre de la gestion d'actifs fondée sur ISO 55001 est orientée processus et méthodologies, ce qui nous permet d'améliorer notre processus décisionnel par l'introduction d'arbitrages (*trade-offs*) à chaque étape du cycle de vie. Ainsi, grâce à une analyse de la criticité, nous avons identifié nos systèmes d'actifs les plus critiques et sommes aujourd'hui en mesure d'élaborer un plan de gestion adapté. À titre d'exemple, notre système de tri-bagages a été étudié du point de vue de la performance opérationnelle et financière.

Dans le cadre d'un projet majeur, le calcul du coût du cycle de vie (*life-cycle cost*, LCC) nous a permis d'identifier l'impact du coût de l'infrastructure sur les taxes aéronautiques et constitue une base d'analyse de rentabilité financière plus poussée. Pour ce qui est de la partie opérationnelle, une démarche visant à améliorer les mesures de surveillance de la performance du système est en cours. Il en va de même pour nos passerelles télescopiques et notre station de dégivrage, dont l'analyse de la disponibilité opérationnelle permet d'améliorer la perception du niveau de service associé et d'adapter et optimiser les plans de maintenance au plus juste.

Genève Aéroport estime le nombre de passagers à 25 millions d'ici 2030.





Les avantages obtenus ont été réalisés grâce à l'implication d'acteurs de fonctions et de domaines d'expertise différents, internes et externes. Des synergies et communautés d'intérêt sont identifiées et des groupes de travail sont constitués pour étudier des thématiques spécifiques. Les travaux à venir renforceront incontestablement la collaboration interservices.

Quels sont les points importants sur lesquels vous allez travailler dans un futur proche ?

L'effort déployé pour améliorer notre gestion d'actifs a été récompensé en milieu d'année 2016 par l'obtention de la certification réputée « initiale » à la norme ISO 55001. Il s'agit du premier degré, qui reconnaît une « compétence » appuyée par un plan de mise en œuvre et de développement. Pour Genève Aéroport, accéder aux degrés suivants sur l'échelle de maturité signifie, d'une part, mettre en place un plan d'amélioration fondé sur le résultat de l'audit et, d'autre part, adapter et mettre en œuvre le plan de gestion d'actifs 2017-2018.

Parallèlement à cela, nous continuerons à ajuster les méthodes et processus permettant de renforcer l'intégration du système de gestion d'actifs dans le fonctionnement global de l'entreprise. Parmi les axes majeurs de développement en cours et à venir figurent l'extension de notre *asset register* et son alignement avec l'*asset costing*, la constitution du plan de référence d'actifs, l'amélioration des indicateurs de performance, l'optimisation des coûts de maintenance et l'intégration de la planification aéroportuaire, et la priorisation des investissements.

Les aéroports sont des entreprises à forte valeur patrimoniale qui opèrent dans un environnement complexe.

Pourquoi les aéroports ont-ils intérêt à utiliser ISO 55001 ? Quels conseils donneriez-vous aux aéroports qui ne l'utilisent pas encore ?

Les aéroports sont des entreprises à forte valeur patrimoniale qui opèrent dans un environnement complexe composé d'une pluralité de métiers et de systèmes et soumis à des exigences incontournables en termes d'atténuation des risques. Ils doivent répondre à une réglementation forte, parfois contraignante au niveau international et, plus que jamais, à la nécessité impérieuse d'optimiser les coûts tout en maintenant le niveau exigé par les standards de qualité.

L'activité d'un aéroport étant fortement dépendante de l'état de ses infrastructures et actifs, toute défaillance ou dégradation, en particulier des actifs les plus critiques, représente un risque potentiel pour la fluidité et la continuité des opérations. Cela peut aller jusqu'à l'interruption totale de l'activité, avec les répercussions négatives

– voire désastreuses – que cela implique sur « l'expérience passager » et sur l'image de l'aéroport dans son ensemble.

La mise en place d'une gestion d'actifs selon ISO 55001 permet de réduire les incertitudes et imprévus, car la norme impose la mise en place et le suivi d'un plan de gestion d'actifs aligné avec l'activité et les objectifs stratégiques de l'entreprise, sur la base d'une bonne connaissance du patrimoine et de son état actuel et futur, en intégrant l'équilibre risque/coût/performance.

Certains aéroports ont déjà déployé des démarches similaires pour répondre à des problématiques ciblées. D'autres songent à utiliser ISO 55001 mais n'ont pas encore franchi le pas. Cela dit, l'intérêt des aéroports européens pour la certification est incontestable et Genève Aéroport a déjà reçu la visite de spécialistes d'autres aéroports souhaitant en apprendre davantage sur notre démarche. ■