

En marge de la débâcle du Fyra

L'Asset Management, (aussi) jouer cartes sur table

Un grand jeu amusant et inoffensif a été mis en scène pour les lecteurs de journaux qui ne prennent pas le train. Les passagers du train caractériseront cela plutôt comme un spectacle honteux. Pendant ce temps, les causes des problèmes ont été entourées de mystère avec beaucoup de dextérité. Des frais de maintenance dépassant toute attente constituent indubitablement le prochain épisode du drame.

Le dernier battage publicitaire

L'Asset Management est le dernier battage publicitaire en maintenance. Cela m'étonne car l'Asset Management embrasse bien plus que la maintenance. Les grandes sociétés s'en sont rendu compte et ont créé un département d'Asset Management. Un tel département comprend des collaborateurs qui étaient déjà actifs dans la technique. Les sociétés intelligentes y ont ajouté des collaborateurs ayant le sens de la stratégie et de l'argent. 'Une réflexion holistique et durable', tel est le message. Quelque chose qui ne se faisait apparemment pas avant. Je me demande pourtant régulièrement pourquoi ces hommes et entreprises ne le faisaient pas au début et bien maintenant ? Les partisans de l'Asset Management diront que le drame du HS250 aurait pu être évité si l'on avait adopté une philosophie correcte d'asset management. Je les soutiens de tout cœur mais la pratique me rend prudent.

Le concept

Contrairement à ce que l'on croit parfois, le concept d'Asset Management développé dans le monde anglo-saxon (PAS-55) se focalise sur le(s) manager(s) et pas sur les assets. Il peut ainsi nous protéger contre les conséquences d'intrigues politiques, d'ambiguïtés, d'ignorance, d'intérêt personnel, d'opportunisme, voire même de manque élémentaire de savoir-vivre. C'est le côté particulier et nouveau du concept : la direction doit expliciter ses normes et valeurs, découvrir les attentes de tous ceux qui ont intérêt à ce que les assets fonctionnent correctement, et réfléchir aux

Face au problème du Train à Grande Vitesse Fyra, les politiciens et top managers des chemins de fer ont dû faire preuve ces dernières semaines de toutes leurs prouesses de louvoyage.



par Eric Rensen
BraintainEr

risques que comportent ses décisions. Il est bon d'en être conscient lors du développement et de l'implémentation de toutes ces méthodes d'asset management. Laissez-moi encore ajouter qu'en maintenance, nous disposons déjà depuis des décennies de techniques adéquates pour éviter et prédire une défaillance imprévue des assets. Il ne faut donc pas de PAS-55 pour cela.

Dilemmes

Je suis moi-même régulièrement impliqué dans les problèmes d'asset management. Je note alors que les clients espèrent que l'attention se portera sur des analyses de risque, la qualité des données et la maintenance. Bon nombre de conseillers et d'asset managers y participent mais je sais qu'en faisant ainsi, ils s'écartent de l'essence-même de l'asset management. La direction de l'entreprise doit d'abord répondre à des questions pointues

et difficiles et rendre explicites les délicats dilemmes auxquels elle fait face. Cette tâche n'est pas toujours simple, parfois même ennuyeuse ou captivante, mais elle est toujours de longue haleine.

Méthode anglo-saxonne

La façon anglo-saxonne de réfléchir et d'agir et la privatisation nous ont poussés à arracher à la direction des propos explicites et contrôlables sur les assets et les raisons et conséquences des choix. L'inévitable approche top-down qui en résulte est le principal piège. Cela se voit d'ailleurs dans de nombreuses implémentations : la production est peu impliquée et l'asset management reste involontairement une affaire élitiste d'asset managers, braqués sur la méthode. Avec le risque que le parcours du PAS-55 ne conduise à une modélisation à distance, mécaniste et descriptive du monde, sans rapport avec la réalité et le comportement des gens.

Le système

Un système formel d'Asset Management s'avère trop souvent être un triste médicament pour les sociétés qui n'ont pas suffisamment de normes et valeurs partagées et mises en pratique. J'ai quelques remarques à formuler quant à l'efficacité du médicament. Surtout quand je vois qu'on consacre plus d'argent et d'énergie dans la systématique que dans la mise au défi de décideurs. Car seules les réponses honnêtes et sérieuses aux questions difficiles sont à la base d'une amélioration et fiabilité, quel que soit le concept. Pour démarquer un vrai Asset Management, il faut jouer cartes sur table et ne tolérer aucun manque d'engagement formel de la direction. <<

Eric Rensen, BraintainEr conseille les entreprises qui attachent de l'importance à la technique. Il est spécialisé dans la gestion de la maintenance, l'asset management et l'accroissement de la productivité. <<