KPMG

Prospective

Décembre 2017

Le bon niveau de maintenance, au bon moment et au juste coût

Jean-François Séguin, Grant Hillier et Andrew Marble, KPMG au Canada

Notre expérience nous porte à croire que peu d'exploitants ont une vue d'ensemble du coût total de la maintenance, et qu'ils sont encore moins nombreux à comprendre la mesure dans laquelle les sommes qu'ils investissent en maintenance contribuent à la santé globale des actifs, à la fiabilité des systèmes et à la durée de fonctionnement. La maintenance axée sur la valeur permet de miser sur le « bon » niveau de maintenance pour assurer la fiabilité, et de rediriger le travail de façon à diminuer le niveau d'efforts consacrés aux systèmes non essentiels.

Créez-vous de la valeur?

Tous les exploitants d'infrastructures subissent des pressions sur le plan des budgets et des coûts, ce qui, en fin de compte, les incite à pousser leurs actifs existants plus loin, pendant plus longtemps et à des niveaux d'efficience plus élevés. Puisque, de nos jours, un poids énorme repose sur la performance des actifs, on pourrait penser que la plupart des exploitants d'infrastructures sont désormais plutôt habiles pour prendre les bonnes décisions en matière de maintenance, au bon moment et au juste coût.

Notre expérience nous prouve néanmoins le contraire. Ayant travaillé auprès d'une vaste gamme d'entreprises fortement axées sur les actifs, des réseaux de transport en commun aux centrales nucléaires, en passant par la défense nationale et les forces armées, nous avons constaté qu'en réalité, peu d'organisations ont une idée claire des sommes qu'elles dépensent pour veiller au bon état de préparation des actifs et à leur maintenance. Elles ne savent donc pas réellement si leurs investissements et leurs efforts en matière de maintenance créent de la valeur.

Une partie du problème est d'ordre culturel : les exploitants d'infrastructures (et particulièrement leur personnel technique) sont très peu à l'aise avec les défaillances, quelles qu'elles soient. La politique générale est d'éviter à tout prix la défaillance de composantes cruciales, plutôt que d'utiliser une approche économique équilibrée qui tient compte de facteurs comme la sécurité, la fiabilité, les modes de défaillance, le coût et la redondance. Les situations où les emplois qui sont « réellement » cruciaux se mêlent aux emplois de routine indiquent l'existence de ce type de problème. Les coûts de maintenance sont inconnus ou ne sont pas remis en question. Les actifs font l'objet d'un niveau de maintenance trop élevé ou ils ne sont pas maintenus du tout. Les mesures d'efficience opérationnelle ne sont pas documentées.

De façon plus générale, une importance minime (voire nulle) est accordée à la valeur des efforts de maintenance fournis, de même qu'au caractère essentiel du travail de maintenance en tant que tel. Par exemple, le personnel technique de grandes usines de production d'énergie doit composer avec d'imposants programmes de maintenance irréalisables. Les spécialistes de la maintenance

© 2017 KPMG s.r.l./s.e.n.c.r.l., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés.

qui œuvrent dans des sociétés de transport en commun passent des mois à réparer des autobus qui sont sur le point d'être mis hors service, plutôt que quelques minutes pour réparer des actifs plus récents ou de plus grande valeur; des efforts de maintenance considérables sont déployés pour la réparation d'équipement désuet sans que les coûts de remplacement soient correctement pris en compte, car le financement de l'exploitation et de la maintenance n'est pas adéquatement lié aux investissements en immobilisations.

Faire la bonne chose

Au cours des dernières années, nous avons commencé à constater une tendance vers la « maintenance axée sur la valeur ». Plutôt que d'effectuer la maintenance à tout prix, certains exploitants commencent à miser sur la mise en œuvre du bon niveau de maintenance, au juste coût et, surtout, au bon moment. Ce faisant, ils réalisent non seulement des économies de coûts, mais ils prolongent également la durée de fonctionnement de l'actif, améliorent l'efficience de la maintenance et font mieux concorder l'utilisation de l'actif avec les priorités stratégiques.

Peu à peu, les approches de maintenance axée sur la valeur prennent de l'essor. Les organisations qui ont recours à ce type de maintenance savent que leurs programmes de maintenance sont réellement adéquats, et que les coûts sont optimisés pour les travaux mis en œuvre au cours de la durée de vie des actifs pour les garder en service. Ces organisations comprennent où la valeur de la maintenance est créée ou perdue et elles peuvent effectuer des remplacements en étant pleinement au courant des répercussions.

Parallèlement, de nombreux exploitants doivent composer avec d'importantes contraintes en matière de ressources et de temps. En effet, la grande majorité des spécialistes de la maintenance sont si occupés à « éteindre des feux », qu'ils n'ont que peu de temps pour réfléchir de manière plus approfondie à leur stratégie de maintenance à long terme. Les efforts vers la mise sur pied de modèles plus axés sur la valeur ont connu des ratés, et ont avorté. Personne n'a le temps de changer le modèle lorsque les actifs ont besoin de réparation et de maintenance.

© 2017 KPMG s.r.l./s.e.n.c.r.l., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG des cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés.

Que faudra-t-il pour créer une approche axée sur la valeur?

Notre expérience de travail auprès d'exploitants fortement axés sur les actifs et la maintenance de partout dans le monde laisse entendre qu'il existe trois éléments clés pour créer et soutenir un modèle de maintenance axée sur la valeur.

Compréhension et rapports améliorés. Il s'agit ici essentiellement de s'assurer que les décideurs, à tous les niveaux de l'organisation, disposent de l'information dont ils ont besoin pour prendre des décisions axées sur la valeur et sur les données. Cela commence par la collecte et la présentation des bonnes données, à la bonne fréquence, pour influencer la prise de décisions. Une fois que des indicateurs clés de performance fiables sont établis, le défi consiste ensuite à effectuer une évaluation suffisante de la performance axée sur les données afin de bien démontrer comment les investissements en maintenance créent de la valeur pour le client et pour l'organisation. En termes clairs, il ne s'agit pas de remplir plus de feuilles de calcul, mais plutôt d'améliorer l'accès aux données clés en temps opportun et de manière efficiente.

Création d'un alignement. Regardons les choses en face : les ingénieurs ne passent pas beaucoup de temps à discuter avec le personnel des finances, du service à la clientèle ou du marketing. Et peu de dirigeants passent beaucoup de temps en compagnie des professionnels de la maintenance. Les exploitants qui espèrent améliorer leur performance opérationnelle et la valeur de leurs actifs doivent toutefois remédier à cette lacune. Les dirigeants doivent énoncer clairement les objectifs de l'organisation et éviter de travailler en vase clos, de façon à s'assurer que des ressources en matière de maintenance et de réparation sont affectées aux aspects ayant le plus de valeur. Pour leur part, les leaders et les professionnels de la maintenance doivent consacrer d'importants efforts pour comprendre les besoins de l'entreprise et y répondre plutôt que de se plier à des ordres de travail prévus selon un calendrier établi.

Assignation de ressources. Les grands changements ne sont jamais réalisés sur un coin de bureau. Il faut des ressources spécialisées, un plan de projet clair et un sens aiguisé de la gestion du changement. Il faut ainsi s'assurer que le projet est doté de ressources spécialisées qui ont le pouvoir d'apporter des modifications réelles et substantielles à l'échelle de l'organisation. La réalité, c'est qu'il ne s'agit pas simplement d'un « problème de maintenance ». En fait, il s'agit en grande partie d'un problème stratégique. Ainsi, il est nécessaire de mettre en œuvre une approche interfonctionnelle qui englobe non seulement l'ingénierie et la maintenance, mais également les finances, l'exploitation, les ventes et les TI.

© 2017 KPMG s.r.l./s.e.n.c.r.l., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés.

Une valeur inattendue en dormance

Récemment, le Nuclear Energy Institute a publié un certain nombre de bulletins qui traitent de la nécessité d'accroître le recours à la maintenance axée sur la valeur et qui laissent entendre que les exploitants dans certains secteurs pourraient réaliser des économies de coûts pouvant aller jusqu'à 25 % des coûts de maintenance globaux.

Nous croyons que ce pourcentage ne tient pas encore compte des immenses avantages concurrentiels et de performance qui pourraient découler de l'instauration d'approches de maintenance axée sur la valeur.

En effet, lorsqu'on pense au potentiel des occasions futures qui pourraient être générées par un meilleur alignement organisationnel et un meilleur état de préparation des actifs, il devient de plus en plus clair que la maintenance axée sur la valeur peut procurer des bénéfices à long terme pour les exploitants d'infrastructures, leurs clients et leurs parties prenantes.

Principales étapes pour un système de maintenance axée sur la valeur

Étape 1

Identifier les attributs des actifs pour chaque catégorie d'actifs

- condition actuelle de l'actif
- probabilité de défaillance
- conséquence d'une défaillance

Étape 2

Revoir les politiques en matière de maintenance

- contraintes (budget et capacité)
- modèle financier des politiques d'intervention, coût et incidence sur l'actif d'une défaillance

Étape 3

Minimiser le coût de fonctionnement global

- optimiser les politiques d'intervention et les priorités
- investissement optimal et plans de maintenance

Pour obtenir de plus amples renseignements,

Communiquez avec nous

Jean-Francois Seguin
Directeur principal, Infrastructure
613-212-2818
jfseguin@kpmg.ca

Grant Hillier
Directeur principal, Infrastructure
416-777-3147
ghillier@kpmg.ca

Andrew Marble
Directeur, Infrastructure
613-350-1226
amarble@kpmg.ca

© 2017 KPMG s.r.l./s.e.n.c.r.l., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés. 18003
KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.