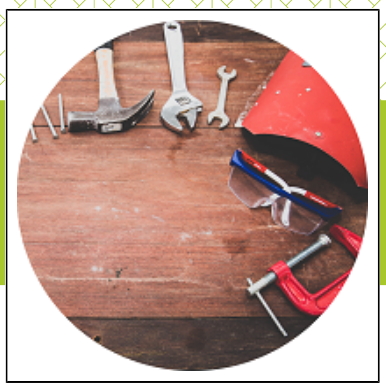

La maintenance : investir aujourd'hui pour économiser demain

Dépenses imprévues, défaillances non anticipées, indisponibilité d'équipements… la maintenance des bâtiments peut être un cauchemar. Mais peut-on faire mieux ? Gain, rapidité, bon fonctionnement, performance… comment parvenir à cela ? Et comment faire de la maintenance un outil indispensable pour gérer de manière durable notre patrimoine immobilier ? Il s'agit d'en faire un modèle dynamique au plus près de leur cycle de vie et de leur métabolisme… Les bénéfices pour l'utilisateur et l'environnement sont énormes !

Le métabolisme d'un actif physique

Un bâtiment, ou nommé également actif physique, est soumis à un métabolisme interne bien complexe qui nous donne du fil à retordre et a demandé quelques années d'études. Il nous reste encore de nombreux éléments à découvrir et approfondir. Au départ (à l'année 0) notre actif a une valeur d'usage égale à 100% de la valeur actuelle de remplacement (VAR). Cette valeur actuelle de remplacement correspond à un coût d'opération moyen de construction et d'aménagement des bâtiments, des terrains et des infrastructures, pour un patrimoine ayant les mêmes typologies, et selon des types de conception et les méthodes de construction actuelles. Dans une première partie de sa vie, l'actif recevra des opérations courantes de maintenance que l'on nomme aussi OPEX (*operational expenditure*), pouvant aller jusqu'à un point d'aliénation, soit 60% de sa valeur d'usage. Avant d'atteindre ce point d'aliénation, l'actif physique peut subir des actions de type rénovation ou CAPEX (*capital expenditure*), qui consistent le plus souvent en un changement de vocation ou une lourde rénovation. Le schéma de Merminod ci-dessous explique cette évolution de détérioration du bâtiment.

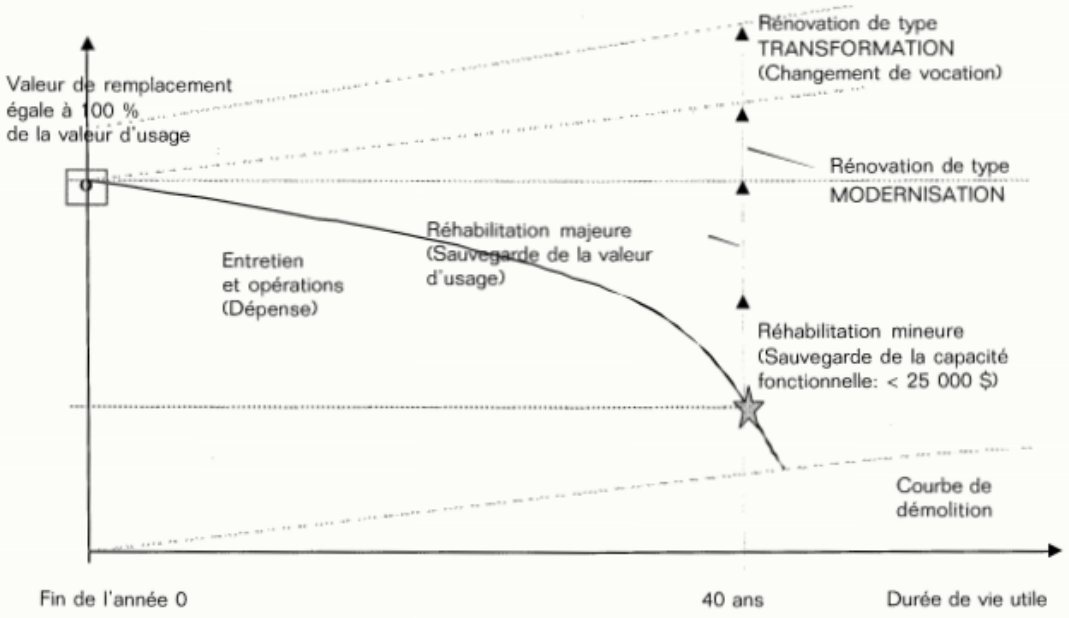

Figure 2.1

Schéma de Merminod des interventions typiques
en exploitations des installations. (Merminod, P., 1991)

La maintenance pour la gestion du métabolisme

Gérer le métabolisme d'un actif et en devenir un acteur principal est un vaste programme et une belle ambition. La mise en place de quelques outils performants devient une réelle nécessité pour parvenir à une gestion adéquate. L'objectif est, pour un maître d'ouvrage, de ne pas arriver au point d'aliénation de son actif physique. Mais son but est de parvenir à gérer son patrimoine bâti, par un entretien régulier et des opérations courantes de remise en état, en minimisant les coûts. Cela peut se faire en passant par un découpage et une gestion bien cadrés et étudiés en amont. Il faut mettre en place un premier volet stratégique, qui regroupe l'expression des besoins, le choix d'un niveau de services souhaité, l'élaboration de programmes incluant les intentions politiques et réglementaires, et la présentation d'un montage financier. Un deuxième volet opérationnel peut être ensuite travaillé pour proposer une répartition des moyens entre un budget d'investissement (CAPEX) et un budget de fonctionnement (OPEX). Et comme dans tout domaine, il y a les règles de l'art et du bon fonctionnement de notre outil : il faut savoir que le budget investi dans l'OPEX peut être réinvesti dans le CAPEX, mais le contraire n'est pas envisageable pour une bonne gestion des actifs physiques. Notre budget d'investissement se décline dans des budgets d'aliénation d'actifs, d'ajouts d'actifs et de maintien d'actifs. Et notre budget de fonctionnement sera divisé entre des budgets de « maintenance » et « d'exploitation ». La mise en place de ces nombreux budgets, tous nécessaires au bon fonctionnement de notre maintenance, n'est pas à prendre à la légère. Nous pouvons les retrouver dans le tableau de bord équilibré de gestion d'un actif décrit par Kaplan et Norton, qui est un excellent outil pour organiser toute sa maintenance.

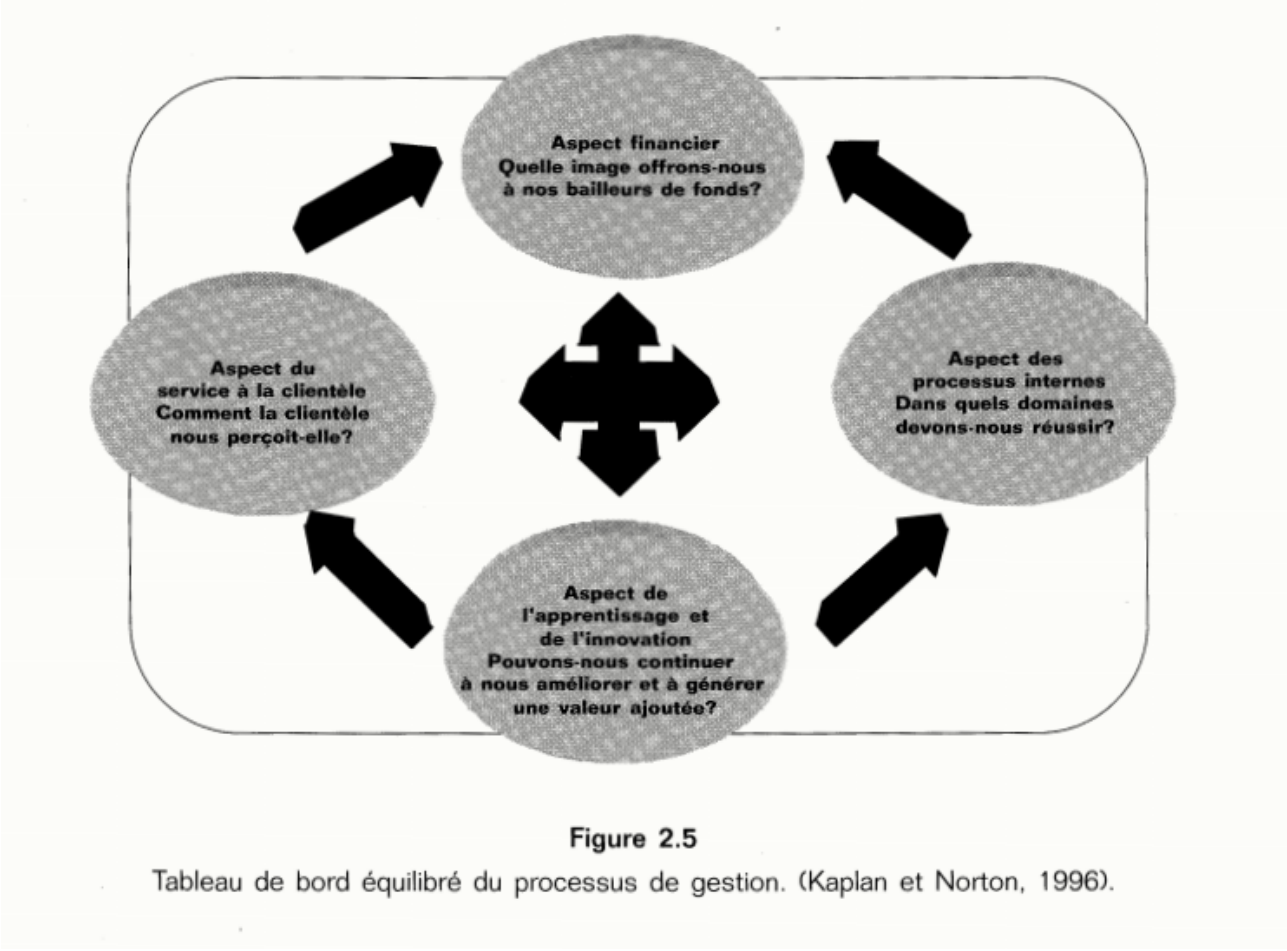

Figure 2.5

Tableau de bord équilibré du processus de gestion. (Kaplan et Norton, 1996).

La maintenance est encore trop peu prise en compte et évaluée de manière précise et détaillée (budget et organisation) par nos maîtres d'ouvrage lors de leur commande. C'est très souvent le petit budget qui est rapidement évoqué en dernier de la longue liste de tous les coûts d'étude et de travaux ! Et cela se traduit par une gestion, ou plus exactement des plans d'urgence, où 80% de la maintenance s'effectue dans des actions correctives et seulement 20% dans des actions préventives.

Urgence ou gestion planifiée, encore un long travail à mener

La mise en place de ces actions de maintenance préventive devient aujourd'hui nécessaire dans l'élaboration d'une stratégie durable de maintenance. Le développement des systèmes de GMAO, l'installation de système de contrôles par des relevés et des mesures régulières (sonde, détecteur, écran de suivi des consommations, mise en place d'une GTB et/ou GTC), et le potentiel qu'offre le déploiement du BIM va dans ce sens. Il devient urgent de les faire entrer dans les processus de maintenance et d'organiser de manière très stricte l'ensemble des actions. Un meilleur dialogue entre budgets d'investissement et de fonctionnement est à prévoir ! Mais soyons optimistes : le souhait d'un maître d'ouvrage n'est-il pas de conserver un niveau de confort pour sa clientèle ? De réaliser des économies sur le long terme ? En un mot de gérer son patrimoine de manière efficace, durable et responsable ?

Que peut le programmiste et l'AMO ? Et Florès dans tout ça ?

D'abord il faut développer les outils méthodologiques et supports permettant de produire un programme d'exploitation-maintenance précis. Le développement des marchés globaux d'ailleurs, encourage à cela. Ensuite, il faut penser BIM et GMAO : nous avons reconfiguré depuis plusieurs années le format de nos livrables pour une convergence, et cela du diagnostic technique au programme détaillé. Nous avons très tôt fait le choix d'approfondir l'expertise technique que nous pouvons offrir dans le cadre de missions d'AMO. Nous pouvons ainsi, comme nous l'avons fait dernièrement avec un leader du pneu, proposer des missions de diagnostics techniques assorties d'une base de données compatible avec un système GMAO.

B.F.