

Gestion des actifs



Votre actif, c'est votre entreprise. Plus la conjoncture économique est difficile, plus votre actif devient précieux, plus la portée des décisions est grande et plus les risques sont importants.

Les données ne sont pas qu'une question de chiffres. Elles révèlent beaucoup plus. La gestion des actifs utilise les données pour illustrer les risques, mesurer le rendement financier et définir ce qui constitue pour vous l'excellence opérationnelle. La gestion des actifs vise à extraire la valeur maximale. Nous pouvons vous aider à faire ce qui suit :

- atténuer les risques et accroître le rendement;
- investir les montants adéquats pour l'entretien des actifs;
- exercer vos activités de façon sécuritaire et fiable en respectant les normes;
- collecter les bonnes données sur les actifs et les utiliser judicieusement;
- combiner les connaissances organisationnelles à l'information tirée des données pour être bien renseigné.

Pour ce faire :

- Nous alignons la stratégie de gestion des actifs, la gouvernance et les procédés sur les normes PAS 55 et ISO 55000.
- Nous concevons et mettons en œuvre des procédés basés sur les risques et sur la valeur pour tout le cycle de vie des actifs.
- Nous élaborons des outils et des technologies qui facilitent les décisions fondées sur les faits et la prise de décision active.



La gestion des actifs à l'œuvre...



Un client avait besoin d'une feuille de route pour obtenir la certification PAS 55 et ISO 55000. Il a demandé à Deloitte d'analyser les lacunes pouvant l'empêcher d'atteindre cet objectif et de recommander un plan lui permettant de réussir.

Nous avons discuté avec toutes les personnes impliquées dans le processus de gestion des actifs. Nous nous sommes renseignés sur les approches, les activités, les obstacles et les autres défis. Nous avons eu des discussions approfondies, franches et réfléchies, car les personnes qui font le travail sont une excellente source d'information et d'idées.

En huit semaines, nous avons évalué comment la stratégie avait été élaborée et les décisions avaient été prises. Nous avons examiné les processus du cycle de vie, en plus d'explorer la gouvernance et de définir les rôles. Cela nous a aidés à déterminer le type de culture et de technologie dont notre client avait besoin pour bien gérer ses actifs. Le client a obtenu une feuille de route lui indiquant clairement comment combler les lacunes pour pouvoir soumettre en toute confiance ses tarifs à un organisme de réglementation.



Préparation opérationnelle



La capacité maximale des actifs est bien connue. Les obstacles sont quant à eux moins évidents. Nous vous aidons à franchir les derniers obstacles afin que vous obteniez un actif fonctionnel.

La préparation opérationnelle consiste à bien préparer un actif à fonctionner selon sa pleine capacité nominale, soit aussi rapidement et efficacement que possible. Il faut définir les besoins opérationnels dès que possible, adopter une perspective intégrée du début à la fin et réduire les erreurs d'élaboration. Nous pouvons vous aider à faire

ce qui suit :

- amener les groupes des opérations et de la maintenance à adhérer au projet;
- calculer les répercussions financières des retards de démarrage;
- mettre en place le personnel, les systèmes, l'infrastructure et la chaîne d'approvisionnement avant le lancement.

Pour ce faire :

- Nous identifions les risques transitoires potentiels qui peuvent retarder la production nominale.
- Nous déterminons les stratégies et les ressources permettant d'atténuer les risques.
- Nous assurons l'intégration à l'intérieur du plan global d'exécution du projet afin d'aligner toute l'équipe.



La préparation opérationnelle à l'œuvre...



Quand il y a une demande, il faut pouvoir y répondre. Une société minière qui s'est adressée à Deloitte, avait plusieurs projets d'investissement en cours visant à s'adapter à la demande pour ses produits. Elle courait cependant des risques de ne pas y arriver. Elle consacrait ses ressources limitées à la préparation opérationnelle. Ce qu'il y avait à faire n'avait pourtant pas été clairement défini et il n'y avait pas non plus de feuille de route pour mener les projets à bien avec succès.

Nous avons commencé par examiner les pratiques de préparation opérationnelle du client pour ensuite pouvoir mettre au point ensemble, le cadre qui convenait pour le cycle de vie de ses projets d'investissement. Il fallait pour cela déterminer les problèmes et les lacunes dans le processus de préparation opérationnelle existant, définir en quoi la préparation opérationnelle devait consister dans l'ensemble de l'organisation et décrire en détail les activités relatives à chaque élément du cadre du client.

Nous avons par la suite élaboré les principaux outils et modèles destinés à soutenir et à définir les principaux rôles pour assurer la préparation opérationnelle. Les interactions nécessaires entre les intéressés et l'équipe pendant le cycle de vie des projets d'investissement ont également été précisées.

En sachant ce que son personnel devait faire de façon précise et concrète, le client a pu élaborer pour ses projets des plans exhaustifs englobant la préparation opérationnelle de manière à assurer le succès de ses projets.



Productivité sur le terrain



Vous avez embauché les meilleures personnes qui soient. Vous voulez exploiter leurs compétences au maximum pour rehausser la valeur de vos actifs existants.

La productivité sur le terrain vise à améliorer les processus complets de manière à accroître l'efficacité et l'efficience des activités à valeur ajoutée. L'amélioration des processus complets met à contribution l'ensemble personnel de sorte qu'aucun effort ne soit gaspillé. Nous pouvons vous aider à faire ce qui suit :

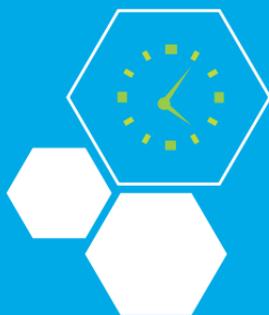
- diriger les efforts de votre personnel sur les projets qui comptent le plus;
- orienter votre propre temps et vos efforts là ils sont le plus utiles;
- voir au-delà des activités quotidiennes pour déterminer si tout le travail effectué a pour effet de vraiment tirer le maximum des actifs;
- mettre en commun et diffuser une plus grande part du savoir de manière à conserver l'expertise après le départ du personnel.

Pour ce faire :

- Nous mettons à profit les équipes afin de maximiser la valeur sur le plan opérationnel.
- Nous mettons en place les bonnes mesures pour les bonnes personnes aux bons moments.
- Nous nous efforçons de réduire le gaspillage sous toutes ses formes.
- Nous normalisons le travail et les processus.
- Nous déléguons les pouvoirs.



La productivité sur le terrain à l'œuvre : comment nous en tirons-nous?



Un important producteur et fournisseur de carburant aviation sur un marché hautement concurrentiel devait créer une culture d'amélioration continue. L'équipe de productivité sur le terrain de Deloitte est intervenue directement dans les opérations aéroportuaires de première ligne pour commencer à jeter les bases de la responsabilisation de la direction. Nous avons défini des normes de travail et avons pour ce faire, défini en détail et amélioré les étapes pour la réalisation des tâches.

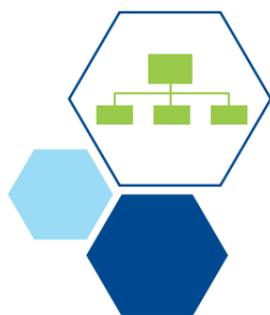
Par la suite, des techniques de gestion visuelle ont été appliquées avec le client. Le but était de procurer continuellement de l'information sur le rendement aux personnes en ayant besoin. Ainsi, au lieu de fixer des objectifs pour procéder à des évaluations plus tard, tout le monde est au courant du rendement et du degré d'atteinte des objectifs.

Nous avons veillé à ce que les principaux indicateurs de rendement reflètent fidèlement le succès et nous avons relié les critères de mesure à des tâches bien précises. Le résultat? Les bons leaders aux bons niveaux assument les responsabilités pour le rendement. Les leaders ont ensuite reçu du coaching pour les aider à soutenir les activités de première ligne. Nous avons également tenu des forums interservices réunissant différentes personnes afin de promouvoir le processus de règlement des problèmes et le renvoi aux échelons supérieurs.

Nous avons ainsi obtenu une équipe de première ligne motivée et habilitée à agir qui assume pleinement ses responsabilités. Le nombre d'erreurs de facturation a diminué et les problèmes sont dorénavant réglés rapidement grâce à un processus global auquel contribuent de nombreux intervenants.



Systèmes de gestion des opérations



Votre stratégie d'entreprise est votre feuille de route. Pour pouvoir s'adapter à un environnement en évolution, il faut se doter d'une vision commune bien définie

Au-delà des mots, les stratégies doivent se refléter à travers le travail effectué par le personnel. Les systèmes de gestion des opérations procurent justement une approche systématique et structurée permettant à vos stratégies de prendre vie sous la forme d'initiatives bien réelles. Nous pouvons vous aider à faire ce qui suit :

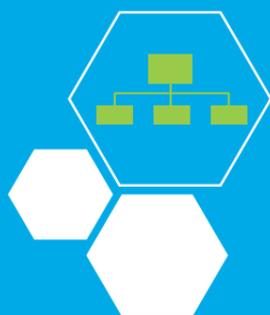
- assurer l'orientation de la direction tant sur le plan opérationnel que dans les activités quotidiennes;
- implanter des processus de manière cohérente à travers l'ensemble de votre organisation de sorte que tous disposent des mêmes politiques et des mêmes modèles;
- déterminer comment la réglementation s'applique à vous, à votre travail et à votre entreprise dans son ensemble;
- convertir les connaissances intuitives et l'expérience individuelle de votre personnel en un système de gestion et de partage des connaissances.

Pour ce faire :

- Nous vous procurons une approche systématique et structurée pour la gestion des activités.
- Nous créons des mécanismes facilitant la mise en commun des pratiques exemplaires.
- Nous amenons votre entreprise à exécuter systématiquement ses processus complets et à gérer efficacement les risques de manière à créer une culture d'amélioration continue.



Les systèmes de gestion des opérations à l'œuvre...



Comment prendre des décisions judicieuses quand chaque membre de l'organisation a ses propres façons de faire? Comment savoir si les décisions sont mises à exécution de façon efficace? Voilà des questions que nous posent les clients.

Une entreprise n'avait pas de processus bien structurés et n'avait qu'un nombre limité d'outils, de guides et de critères de mesure standards.

En sept mois, nous avons créé avec elle un ensemble intégré d'initiatives, de programmes, de politiques et de processus. Nous avons élaboré une structure de gestion des décisions ainsi qu'un cadre de gouvernance. Ce client est maintenant doté d'un plan de responsabilisation et de présentation de l'information bien défini qui s'appuie sur des processus intégrés de gestion des risques opérationnels, des outils de gestion des risques, une méthode de mise en œuvre et des critères de mesure du rendement.

Pour faciliter la gestion du changement, nous avons établi un plan de communication et des documents de formation de manière à obtenir l'engagement de tout le personnel.



Gestion des risques opérationnels



Les risques font partie intégrante des activités d'exploitation. Il est donc impératif de déterminer quels sont les risques et de bien les gérer pour savoir à quoi s'attendre.

La gestion des risques opérationnels aide à déceler les risques qui prennent de l'importance et ceux qui mettent déjà le rendement opérationnel en péril.

Nous pouvons vous aider à faire ce qui suit :

- catégoriser les risques existants et déceler ceux qui se profilent à l'horizon;
- mesurer, surveiller et atténuer ces risques;
- vous renseigner sur le niveau de risque qui convient pour votre entreprise;
- apprendre comment signaler les risques opérationnels à la direction de l'entreprise et discuter des risques dans toute l'organisation.

Pour ce faire :

- Nous établissons des systèmes, des procédures et des processus servant à gérer l'instabilité de manière cohérente dans l'ensemble de l'entreprise.
- Nous créons des structures de gouvernance et de reddition de comptes pour définir les responsabilités et clarifier les choses.
- Nous mettons en place de la formation et des évaluations des compétences afin de soutenir et de consolider la gestion des risques au fil du temps.
- Nous déterminons les possibilités de faire des compromis entre des priorités incompatibles tout en se conformant à la réglementation.



La gestion des risques opérationnels à l'œuvre...



La croissance rapide était la bienvenue, mais l'incertitude sur le plan réglementaire l'était moins, même si c'était loin d'être une surprise.

Tout en continuant de planifier sa croissance future, l'entreprise souhaitait s'assurer que la gestion continue des risques et la reddition de comptes suivent le rythme du changement. Le but était d'optimiser l'exploitation en Amérique du Nord pour bien gérer la croissance et être bien préparée aux changements pouvant survenir sur le marché. Deloitte a commencé à collaborer avec l'équipe de base afin d'évaluer la situation, de planifier les objectifs futurs, de déployer les bons outils et de mettre en œuvre une stratégie.

L'approche de Deloitte favorisait le transfert de connaissances entre les membres de l'organisation pour que toutes les personnes participant à la gestion des risques sachent comment utiliser les bons outils. Pour amener tout le monde à poursuivre les mêmes objectifs, nous avons créé une politique organisationnelle de gestion des risques visant à définir les attentes. Pour mettre le plan à exécution, nous avons élaboré des procédures organisationnelles de gestion des risques pouvant s'appliquer à tous les types d'actifs où qu'ils soient. Il s'agissait de procédures évolutives, c'est-à-dire qu'elles pouvaient être adaptées en fonction du développement de l'entreprise. Le processus et les modèles de reddition de comptes ont donné à la direction et à l'entreprise une ligne directrice claire pour la supervision des risques.

Le projet a permis à l'entreprise de convenir de ce qu'il y avait à faire pour déterminer, évaluer, surveiller et atténuer les risques. L'entreprise a dorénavant des responsabilités et des rôles bien définis, tant dans ses succursales qu'à son siège social.



Technologies opérationnelles



Les technologies opérationnelles permettent d'accroître le rendement pour qui sait en tirer le maximum. L'avantage concurrentiel appartient à ceux qui les adoptent en premier.

Les technologies opérationnelles permettent aux entreprises d'accroître leur rendement à un point tel qu'elles ne pouvaient l'imaginer il y a à peine une dizaine d'années. Les technologies opérationnelles sont maintenant sur plateforme numérique, en temps réel et de plus en plus accessibles. Internet, les appareils mobiles, l'infonuagique et l'analytique des données sont en train d'améliorer la productivité du personnel et des actifs dans les secteurs capitalistiques et de réduire les risques. Nous pouvons vous aider à faire ce qui suit :

- augmenter le temps de disponibilité pour les usines et la production;
- établir des liens entre toutes les données recueillies par votre entreprise;
- surveiller la sécurité sur le terrain au moyen de la technologie et prévenir les incidents;
- prévenir les attaques dirigées contre l'équipement opérationnel, comme le piratage de SCADA.

Pour ce faire :

- Nous donnons de l'information sur les options en matière de technologie qui existent déjà.
- Nous expliquons les options qui peuvent vous être les plus utiles.
- Nous améliorons les activités d'exploitation grâce aux nouvelles technologies opérationnelles (pour réduire les coûts et augmenter la production).
- Nous utilisons l'analytique pour fournir de l'information, pour prévenir et prévoir.
- Nous favorisons la création de possibilités d'utilisation d'Internet, des appareils mobiles, de l'infonuagique et des plateformes numériques (p. ex. salle à distance).



Les technologies opérationnelles à l'œuvre...



Technologies opérationnelles – sécurité : l'une des plus grandes entreprises spécialisées dans l'infrastructure en Amérique du Nord travaille avec l'équipe des technologies opérationnelles de Deloitte afin d'examiner, d'évaluer et de mettre en œuvre une approche de sécurité des technologies opérationnelles pour l'ensemble de l'entreprise. La solution en question, qui englobera des actifs d'une valeur de plusieurs milliards de dollars, permettra d'atténuer les risques opérationnels et de procurer une plateforme technologique évolutive.

Système de supervision et d'acquisition de données (SCADA) : l'un des plus grands producteurs de pétrole et de gaz nord-américain a eu recours à l'équipe des technologies opérationnelles de Deloitte afin d'évaluer les meilleures façons d'utiliser des systèmes SCADA pour faire fonctionner du matériel à distance. Le défi principal est de déterminer comment distribuer les systèmes de manière à créer des modèles opérationnels et des résultats d'affaires.

Systèmes d'information géographique (SIG) : les SIG donnent le portrait du matériel géographiquement dispersé de sorte que les organisations capitalistiques puissent avoir une connaissance intuitive de leurs actifs. L'équipe des technologies opérationnelles de Deloitte apporte son soutien à une grande entreprise nord-américaine spécialisée dans l'exploitation des ressources alors qu'elle planifie sa stratégie pluriannuelle visant à tirer parti à vaste échelle de ses outils perfectionnés et à s'en servir pour des systèmes administratifs traditionnels pour les finances et la maintenance.



Réglementation, sécurité et environnement



Vous vous fixez des normes rigoureuses et vous êtes conscient de vos obligations en matière de réglementation, mais il n'en reste pas moins que l'environnement public est en constante mutation.

Nos services de réglementation, sécurité et environnement vous aideront à vous tenir au courant des exigences juridiques et des attentes du public et même à les prévoir, de sorte que votre entreprise aille au-delà de la simple conformité pour exceller. Nous pouvons vous aider à faire ce qui suit :

- subir un audit détaillé fait par un organisme de réglementation dans les secteurs de la conformité opérationnelle, de la gestion de la sécurité, de la gestion des entrepreneurs ou de la protection environnementale;
- vous préparer aux situations d'urgence et en assurer une bonne gestion;
- intégrer des responsabilités en matière de rendement environnemental au rôle du personnel;
- connaître et interpréter la plus récente réglementation à laquelle vous devez vous conformer;
- gérer efficacement l'intégrité des pipelines.

Pour ce faire :

- Nous mettons au point des plans personnalisés pour gérer les attentes en matière de conformité et vous aider à vous y conformer.
- Nous aidons à remplir les exigences opérationnelles de la réglementation, notamment en ce qui concerne l'intégrité des pipelines.
- Nous améliorons la sécurité dans des secteurs clés, comme la gestion des entrepreneurs.
- Nous améliorons la conformité environnementale en renforçant les processus d'obtention de permis et de présentation de l'information.
- Nous améliorons la conformité environnementale en renforçant les processus d'obtention de permis et de présentation de l'information.



La réglementation, la sécurité et l'environnement à l'œuvre...



Nous aidons nos clients à comprendre la réglementation, à se préparer aux audits effectués par les organismes de réglementation et à améliorer leur capacité d'intervention dans les situations d'urgence.

Un client s'est adressé à nous récemment pour que nous l'aidions à comprendre les exigences juridiques qui s'appliquaient à lui. Nous avons réalisé plusieurs processus de supervision et rempli plusieurs registres afin d'obtenir des précisions.

Lorsqu'un organisme de réglementation communique avec eux, bien des clients se tournent vers nous. Nous procédons à une évaluation préalable à l'audit des systèmes de gestion pour vérifier si les données sont claires et complètes. Lorsqu'ils reçoivent ensuite la visite des organismes de réglementation, les clients sont bien préparés.

Pour aider les clients à se préparer aux situations d'urgence, nous examinons les plans d'urgence, nous formons le personnel et nous vérifions l'état de préparation en simulant des incidents. Bref, nous aidons les organisations à bien exprimer ce qu'elles font, à faire ce qu'elles disent... et à fournir en plus la preuve qu'elles remplissent les exigences.



Développement durable



Les entreprises du secteur de l'exploitation des ressources exercent leurs activités dans un environnement social complexe, et le permis social d'exploiter est maintenant devenu une réalité.

L'exploitation des ressources n'est pas la seule chose qui compte. Il faut aussi répondre aux attentes des intéressés en dehors de l'industrie. Nous aidons à assurer le développement durable et à s'occuper des enjeux environnementaux et sociaux en évaluant les risques, en aidant à présenter l'information, en fournissant des services de certification et en obtenant l'engagement des intéressés. Nous pouvons vous aider à faire ce qui suit :

- trouver les groupes d'intéressés dont l'adhésion est nécessaire et entamer un dialogue avec eux autour d'objectifs communs;
- définir les objectifs environnementaux et sociaux qui soutiennent votre stratégie d'entreprise;
- intégrer les priorités de l'entreprise en matière de développement durable aux activités d'exploitation.

Pour ce faire :

- Nous définissons une stratégie ciblée pour les questions environnementales et sociales.
- Nous fixons des buts et des objectifs et nous divulguons au public de l'information exacte.
- Nous fournissons une certification indépendante de l'information en matière d'environnement et de sécurité.
- Nous élaborons et nous mettons en œuvre des stratégies visant à susciter l'engagement des intéressés.



Le développement durable à l'œuvre...



Il existe des entreprises dont les activités sont reliées aux systèmes écologiques en général. Un client voulait savoir quels impacts les risques associés à ses activités avaient sur les bassins hydrographiques.

Nous avons effectué avec lui une évaluation des risques pour les ressources en eau qui était fondée sur le contexte. Nous avons d'abord décortiqué les risques. Puis, nous les avons catégorisés selon leur nature : risques matériels et techniques, risques liés à la réglementation et risques associés à la réputation. Nous avons entré les données dans plusieurs outils mondiaux d'évaluation de l'empreinte aquatique, en plus d'utiliser la norme ISO 31000 d'évaluation des risques.

Les résultats de cette analyse ont ensuite été pris en compte pour la stratégie de gestion de l'eau de l'entreprise. Le client est maintenant doté d'objectifs en matière de développement durable et sait lesquelles activités sont les plus exposées; il peut donc mettre en œuvre des mesures d'atténuation des risques.

