

# Gérer le changement

## Vers une approche stratégique de maintien d'actifs

Une approche stratégique du maintien des actifs permet l'atteinte de plusieurs objectifs, tels que l'amélioration des espaces de travail, la performance environnementale ou la rentabilité. Plusieurs projets de maintien d'actifs s'enlissent, soit parce qu'ils sont guidés par la politique du plus bas soumissionnaire, soit parce qu'ils misent sur le remplacement « un pour un » des équipements. Il en résulte une série de changements qui répondent à des besoins à court terme, alors qu'il serait plus avantageux de miser sur une approche globale qui maximise la valeur à long terme des installations.

### Penser à long terme

Le maintien d'actifs stratégique peut transformer en profondeur les installations plutôt que de simplement renouveler les équipements ou maintenir le statu quo. Miser sur des objectifs à long terme favorise la synergie entre les différents projets et génère plus de bénéfices. Implanter de meilleures stratégies de maintien d'actifs est possible entre autres parce que les budgets alloués ne sont pas forcément prédéterminés sur une base annuelle, comme c'est le cas pour les frais d'exploitation ou d'énergie d'un immeuble.

### Gérer le changement

Les meilleures stratégies de maintien d'actifs reposent sur la communication, ainsi que sur une compréhension du rôle que jouent les différents départements impliqués. Mettre en place de telles stratégies nécessite une approche de gestion du changement pour motiver, préparer, soutenir, communiquer et aider les équipes impliquées.

Les cinq principes suivants sont déterminants pour faire la transition vers une approche stratégique de maintien d'actifs.

### 1. Une équipe de direction engagée

Une gestion du changement réussie exige un engagement important de la part des dirigeants. En fait, le leadership est le facteur le plus important pour inciter les différents départements à approuver et à promouvoir les changements à long terme.

C'est donc au sein de la direction que le changement doit prendre naissance, afin de mettre en place les politiques, objectifs, normes et outils qui guideront les décisions et aligneront les efforts de tous.

#### ÉLÉMENTS CLÉS

**Faire comprendre le but des changements.** Tous doivent comprendre clairement où l'organisation veut aller et quels sont les résultats escomptés.

**Choisir un leader influent.** Un dirigeant dynamique peut influencer des cadres supérieurs et d'autres acteurs essentiels de l'organisation. Le changement est plus facile lorsque plusieurs personnes influentes touchées participent à sa planification et à sa mise en œuvre.

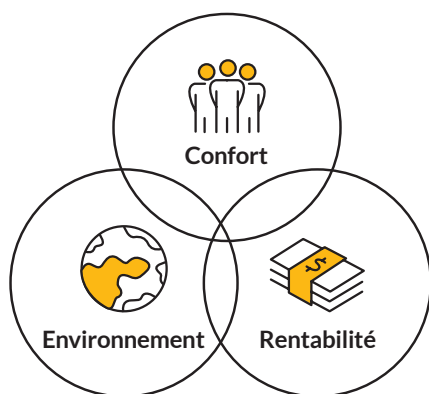
**Passer de la parole aux actes.** Une fois les attentes identifiées clairement, il faut agir et établir des mécanismes qui vont permettre aux changements de prendre racine.

**Respecter le temps d'adaptation.** Les différentes parties prenantes réagiront au changement et l'intégreront à leur manière. Il faut souvent du temps pour s'adapter. Anticiper les besoins, écouter et tenir compte des préoccupations communes guidera les gens vers le changement.

## 2. Diffuser des objectifs clairs

Les efforts de changement demandés doivent converger vers des objectifs clairs et inspirants.

Aujourd'hui, certaines valeurs inspirent la mission de nombreuses entreprises et institutions. Plusieurs ont par exemple adopté des valeurs de développement durable. Un tel engagement est associé à des objectifs d'amélioration du confort, de performance environnementale et de rentabilité à long terme. Le regroupement de ces trois objectifs témoigne d'une évolution des valeurs dans le monde des affaires. Les dirigeants veulent désormais créer de meilleurs environnements de travail. Ils pensent ainsi accroître la satisfaction, fidéliser des employés et attirer les meilleurs talents. Ils veulent aussi à la fois être responsables sur le plan environnemental tout en maximisant la valeur de leurs investissements.



### ÉLÉMENTS CLÉS

**Créer de meilleurs environnements de travail.** Passer d'un renouvellement « un pour un » des équipements à une réingénierie en profondeur améliorera les environnements de travail.

**Penser développement durable.** Toute décision prise aujourd'hui qui n'est pas alignée sur une vision de développement durable deviendra un handicap plus tard.

**Créer de la valeur à long terme.** À moins de prévoir une vente rapide, les décisions liées au maintien d'actifs devraient considérer le coût total de possession à long terme et utiliser la valeur actuelle nette (VAN) comme principal indicateur de performance financière.

## 3. Parler à tout le monde

Les impacts du maintien des actifs touchent plusieurs personnes. Impliquer plusieurs départements permet de comprendre les impacts qu'un projet aura et de mieux aligner les efforts avec les besoins et objectifs de tous.

Par exemple, si l'équipe d'exploitation et d'entretien apprend qu'un système CVAC sera mis hors service ou remplacé d'ici cinq ans, elle peut opter pour une stratégie d'entretien différente. Elle passera alors d'une approche de maintenance préventive à une simple approche de maintenance corrective.

### ÉLÉMENTS CLÉS

**Connaître les projets à venir.** Certains projets peuvent servir de levier pour des améliorations additionnelles. C'est pourquoi il importe de communiquer avec différents directeurs pour découvrir ce qui a cours dans leurs départements respectifs.

**Éviter le travail en vase clos.** L'équipe d'exploitation et d'entretien, le service des immobilisations et le comité de développement durable travaillent trop souvent en vase clos. Tous sont pourtant unis par les mêmes objectifs : créer de meilleurs espaces de travail, améliorer la performance environnementale et accroître la rentabilité à long terme. La collaboration entre équipes permet de mieux aligner le travail de tous et favorise l'atteinte des objectifs communs.

---

## 4. Établir la stratégie en concertation

La participation de tous est essentielle pour développer la meilleure stratégie de maintien d'actifs et obtenir une plus large adhésion.

Dans les projets de maintien d'actifs, les principales parties prenantes sont :

- Équipe d'exploitation et d'entretien
- Service des immobilisations
- Comité de développement durable
- Finances et approvisionnements
- Occupants des immeubles

### ÉLÉMENTS CLÉS

**Écouter.** Tout le monde a son point de vue sur les priorités et la manière dont les changements doivent survenir. L'engagement et l'écoute, ainsi qu'un programme structuré d'évaluation des parties prenantes, permettront de découvrir des opportunités cachées et de créer la meilleure stratégie globale.

**Partager les décisions.** Il est difficile de remettre en question une stratégie qu'on a soi-même élaborée. C'est pourquoi il importe d'impliquer les principales parties prenantes dans les prises de décision. En plus de réduire la résistance au changement, cette stratégie générera probablement les meilleures solutions.

**Susciter l'engagement par l'empathie.** La résistance au changement est inversement proportionnelle à l'engagement des parties prenantes. Il faut donc faire preuve d'empathie envers les personnes touchées par le changement et leur laisser le temps de s'adapter.

---

## Conclusion

Ces cinq principes fondamentaux conduiront tout gestionnaire immobilier vers une approche stratégique de maintien d'actifs qui maximisera la valeur de ses installations. Au début, il peut sembler décourageant d'entreprendre une stratégie orientée vers un triple résultat (confort des occupants, performance environnementale et rentabilité à long terme). Tous ces objectifs peuvent toutefois être atteints en misant sur une approche stratégique de maintien d'actifs.

---

## 5. Partager l'information

Faire preuve de transparence est crucial. Attendre une information parfaite, ou cacher des informations, c'est créer un vide. Un vide qui sera sûrement rempli par des rumeurs et des sous-entendus.

### ÉLÉMENTS CLÉS

**Adopter une approche structurée.** Des communications rapides et transparentes sont essentielles au déploiement d'une stratégie de maintien d'actifs. Il est aussi essentiel pour garder les parties prenantes impliquées.

**Garder la communication ouverte.** Le rôle de la direction est crucial pour susciter l'adhésion à la stratégie de maintien d'actifs. C'est pourquoi la communication entre les employés et la direction doit être fluide et directe.

L'équipe des communications internes doit donc :

1. Assurer la cohérence et la transparence des communications en pensant à des éléments de discussion simples et clairs.
2. Permettre la rétroaction et le partage d'idées via différentes plateformes.
3. Encourager la communication et la collaboration entre les départements.