



Développement Durable
du Cadre de vie bâti

CLUB D2C

Le club du cadre de vie bâti durable



Paris, le 2-03-08

Le système de management D2C

Ce document a été produit par Gilles OLIVE pour le compte de la société Colégrams (® Colégrams 2008 – Tous droits réservés). Il utilise des travaux commandés par le Club Ville et Aménagement et d'autres réalisés dans le cadre du Club D2C-Entreprises. Il est géré par le Club D2C-Entreprises

Toute action concernant le cadre de vie bâti d'un territoire suppose la capacité de maîtriser des problèmes d'échelles spatiales et temporelles, des jeux d'acteurs complexes par la variété de ces acteurs, de leurs objectifs et de leurs dynamiques. Toute action de ce genre suppose donc un management très rigoureux, surtout si on remarque qu'habituellement certains acteurs – habitants, usagers – sont oubliés, voire manipulés.

1 – Le domaine d'application du management.

Le management dont il est question ici est relatif à six types d'actions :

- les opérations de construction de bâtiments,
- les opérations d'adaptation de bâtiments,
- les activités de gestion de bâtiments,
- les projets d'aménagement ou de renouvellement du cadre de vie bâti de territoires,
- les projets de renouvellement du cadre de vie bâti de territoires,
- les activités de gestion du cadre de vie bâti de territoires.

Chacune de ces actions fera l'objet d'un management global spécifique.

Les actions pour lesquelles on se donne un objectif de qualité de développement durable font l'objet d'un système de management de qualité spécifique qui s'intègre dans le système de management global.

2 – Les problèmes particuliers pour les systèmes de management des actions ayant des objectifs de développement durable.

Les projets d'aménagement et de renouvellement du cadre de vie bâti des territoires, intégrant la volonté d'une certaine exigence de qualité de développement durable du cadre de vie bâti posent quatre problèmes pour leur management.

Premièrement, le management des actions concerne un très grand nombre d'acteurs. Le management global est donc complexe et le management des actions doit donc être très précis.

Deuxièmement, l'objet de ces actions est hétérogène : économique, sociétal et technique. En conséquence, le management des actions doit d'une part être soucieux de la variété de nature des problèmes à résoudre et de la variété des modalités de leur résolution, et d'autre part assurer la prudence nécessaire face aux fausses évidences de certaines « questions » et de certaines « réponses ».

Troisièmement, le cadre de vie bâti d'un territoire s'intègre dans un territoire plus large et se compose d'une variété de sous-territoires. En conséquence, le management des actions doit prendre en compte les effets d'échelle et doit impérativement repérer toutes les relations de détermination et de surdétermination dont le cadre de vie bâti d'un territoire est le théâtre.

Quatrièmement, l'objet des actions concerne, entre autres, l'organisation et la pratique socio-politico-administrative des territoires. Or, le management des actions est analogue à cette organisation et cette pratique. En conséquence, le management des actions doit être l'occasion d'expérimenter des modes de fonctionnement, de créer et de commencer à pratiquer une véritable gouvernance et des bonnes pratiques avérées.

Ces quatre problèmes doivent être résolus concrètement en tenant compte du contexte d'application de la politique de développement durable du cadre de vie bâti du territoire concerné.

3 – Les sept règles d'organisation du système de management.

3.1 – Le système de management d'une action consiste très généralement à appliquer sept règles, successivement :

- Définir les objectifs et les moyens de l'action :
 - Règle 1 – Définir une politique d'actions.
 - Règle 2 – Décider de mener une action.
 - Règle 3 – Organiser un système de management pour l'action.
 - Règle 4 – Définir l'exigentiel du système de management de l'action.
- Assurer la maîtrise de l'action :
 - Règle 5 – Assurer la maîtrise opérationnelle de l'application du système de management de l'action.
- Contrôler et évaluer l'action :
 - Règle 6 – Contrôler l'application du système de management et assurer les actions correctives de l'action.
 - Règle 7 – Effectuer la revue de la politique et de la structuration des systèmes de management des actions.

3.2 – Le respect de ces règles permet entre autres de respecter la norme NF EN ISO 14001.

La norme NF EN ISO 14001 (Systèmes de management environnemental – Spécifications et lignes directrices pour son utilisation) fournit la définition suivante d'un système de management environnemental (SME) :

« 3.5 – Système de management environnemental (SME). La composante du système de management global qui inclut la structure organisationnelle, les activités de planification, les responsabilités, les pratiques, les procédures, les procédés et les ressources pour élaborer, mettre en œuvre, réaliser, passer en revue et maintenir la politique environnementale ». Ce qui signifie qu'un SME consiste en :

- une structure organisationnelle,
- des activités de planification,
- des responsabilités,
- des pratiques, procédures et procédés,
- des ressources,

pour :

- élaborer la politique environnementale,
- mettre en œuvre et réaliser la politique environnementale,
- passer en revue et maintenir la politique environnementale.

Cette norme précise sa définition d'un SME en définissant, dans son chapitre 4 (« Exigences du système de management environnemental »), cinq exigences qu'un SME doit satisfaire :

- exigence de politique environnementale (sous-chapitre 4.2 de la norme),
- exigence de planification (sous-chapitre 4.3 de la norme), qui se décompose en quatre exigences élémentaires :
 - Aspects environnementaux,
 - Exigences légales et autres exigences,
 - Objectifs et cibles,
 - Programme(s) de management environnemental.

- exigence de mise en œuvre et fonctionnement (sous-chapitre 4.4 de la norme), qui se décompose en sept exigences élémentaires :
 - Structure et responsabilité,
 - Formation, sensibilisation et compétence,
 - Communication,
 - Documentation du système de management environnemental,
 - Maîtrise de la documentation,
 - Maîtrise opérationnelle,
 - Prévention des situations d'urgence et capacité à réagir.
- exigence de contrôle et action corrective (sous-chapitre 4.5 de la norme), qui se décompose en quatre exigences élémentaires :
 - Surveillance et mesurage,
 - Non-conformité, action corrective et action préventive,
 - Enregistrements,
 - Audit du système de management environnemental.
- exigence de revue de direction (sous-chapitre 4.6 de la norme).

4 – La notion de « boîte à outils » du système de management de la qualité d'une action.

Le système des actions de management mobilise :

- des « décideurs » qui sont des élus, des aménageurs, des opérateurs, des maîtres d'ouvrage, des propriétaires. Cet ensemble d'acteurs repérés ici en cascade doit être pensé en exclusion mais aussi en intersection.
- des « assistants » qui assurent une prestation d'assistance aux décideurs. Ces assistants sont intégrés ou non aux services techniques éventuels des décideurs.
- des « producteurs » qui assurent d'autres prestations opérationnelles ou obligatoires ou complémentaires (conception, réalisation, contrôle, évaluation) pour la production de ce qui est demandé par les décideurs.

Ce système d'actions de management concerne toutes les étapes d'un projet et des opérations résultantes. Il y a donc nécessité d'assurer la continuité de son application.

La mise au point d'un système d'actions de management suppose une expérience certaine à ce sujet. Si celle-ci n'existe pas, une formation peut pallier ce manque.

Chaque action de management à mener nécessite des fiches d'information (FI), et provoque des fiches de travail (FT).

Ces fiches constituent les « éléments entrants » et les « éléments sortants » des actions de management à mener.

Les fiches d'information donnent des définitions, des règles, des recommandations, des modèles de fiches de travail, des modèles de méthodes d'action. Elles sont produites par l'assistant et fournies aux décideurs et aux producteurs concernés.

Les fiches de travail sont produites par qui de droit selon des règles ou des recommandations ou des modèles fournis dans les fiches d'information. Les fiches de travail prennent les formes de fiches de conseil, d'action, de décision, de contrôle.

Ces fiches, plus ou moins sophistiquées, participent de la « boîte à outils » du système de management de la qualité d'une action.

Cette boîte à outils est évidemment dotée d'une méthode d'utilisation.

L'utilisation de cette boîte à outils passe par des conditions contractuelles avec le Club D2C qui assure sa gestion.
