

Focus

La démarche qualité au service de l'adaptation ?

Dans le cadre du projet AdaMont, un concept de système de management de l'adaptation (SMA) s'inspirant des pratiques du système de management de la qualité (SMQ) a été proposé. Ce concept permet de donner un cadre rigoureux pour mettre la démarche qualité au service de l'adaptation.



Introduire la démarche qualité dans les approches d'adaptation tel que proposé dans le projet AdaMont nécessite souplesse et rigueur quant à l'appréhension de cette démarche, plus habituellement employée dans les organisations et entre-

prises. On ne peut en effet envisager raisonnablement le territoire comme une entité délivrant un produit manufacturé ou un service marchand à l'image d'une entreprise. Il incombe néanmoins au territoire de préserver son intégrité vis-à-vis des changements climatiques et les concepts de la démarche qualité peuvent l'y aider.

La démarche qualité offre en effet un cadre systémique, normatif, largement employé à l'international, avec un cadre opérationnel permettant d'impliquer tous les acteurs à tous les niveaux et de les mettre en interaction autour d'objectifs communs. Ce cadre est de plus régulièrement remis à jour pour prendre en compte les évolutions des besoins des acteurs et des attentes sociétales : la version de 2015 propose par exemple une gestion documentaire moins lourde, plus pragmatique et introduit une analyse de risques dans toutes ses composantes. La démarche qualité vise avant tout à satisfaire des exigences dans un effort d'amélioration continue.

Dans cette réflexion qui consiste à vouloir rapprocher démarche qualité et approche d'adaptation, on est interpellé par la proximité entre ces deux approches. Les territoires qui sont confrontés à un enjeu d'adaptation au changement climatique doivent en effet mettre en œuvre des orientations, une coordination des actions et entre acteurs, tout en s'assurant que les besoins de l'adaptation au changement climatique seront bien caractérisés et les réponses apportées satisfaisantes. Il est pour cela confronté à la difficulté de progresser avec des ajustements progressifs, rendus nécessaires par une approche ouverte et dans un cadre multi-dimensionnel.

Certes la démarche qualité peut paraître exigeante et avoir tendance à être trop fermée, tandis que l'approche d'adaptation peut paraître plus opportuniste avec la tentation d'être trop ouverte. Mais au final, on constate que même si elles empruntent des chemins différents, elles partagent la même origine et le même

but, le changement. L'une conduit le changement et améliore les pratiques, l'autre met en œuvre ce changement et ajuste les objectifs (figure 1).

La mise en relation de l'adaptation et de la qualité, du « faire au mieux » et du « mieux faire », est donc légitime dans la réponse face à un changement, à fortiori dans celle de l'élaboration d'une gestion territoriale vis-à-vis du changement climatique. Elle est même indispensable dans la transformation d'un territoire en territoire apprenant et compétent, capable, par la mise en œuvre de ces deux aptitudes complémentaires, d'enrichir ses connaissances globales et de développer un savoir-faire collectif. La compétence est un levier essentiel qui permet de passer de l'enjeu d'adaptation aux objectifs d'adaptation et d'être en capacité d'y répondre. La démarche qualité aide le territoire à se forger cette compétence en mettant à sa disposition ses méthodes et outils de management.

Le concept proposé de système de management de l'adaptation (SMA) s'inspire largement des pratiques du système de management de la qualité (SMQ) formalisé par la norme ISO:9001-2015. Ce concept permet de donner un cadre rigoureux et aux standards internationaux pour mettre la démarche qualité au service de l'adaptation.

Le processus constitue l'élément de base de ce SMA à l'image de celui du SMQ qui regroupe l'ensemble des activités coordonnées aptes à satisfaire une exigence. Il peut être décomposé en sous-processus et être lié à des procédures et des modes opératoires. Chaque processus est caractérisé par au moins un objectif chiffré, ce qui constitue un facteur de visibilité, de maîtrise et de contrôle. Il doit aussi veiller à être source d'amélioration continue. Le processus constitue ainsi un axe de progrès.

Les différents processus sont regroupés selon leur nature en familles de processus : processus de pilotage lié à la définition de stratégies, processus de réalisation pour la mise en œuvre de ces stratégies, processus support qui garantit le pilotage et la réalisation. Ce regroupement en familles de processus permet d'établir une cartographie des processus afin d'avoir une vision globale opérationnelle. Un processus peut être en interconnexion avec un autre, on parle alors d'interface.

Dans ce cadre, la transposition d'un SMQ vers un SMA repose pour l'essentiel sur la constitution d'une cartographie des processus d'adaptation, telle que présentée sur la figure 2.

La première difficulté de cette transposition réside dans la complexité et la multi-dimensionnalité du territoire par ses composantes et par sa diversité. La gestion du territoire repose notamment sur un ensemble complexe et variés de métiers et de parties prenantes.

La deuxième difficulté est d'élaborer un objectif d'adaptation chiffré pertinent.

Et enfin, la troisième difficulté résulte de l'impossibilité de modéliser au préalable tout le territoire et d'en extraire les données nécessaires à l'adaptation.

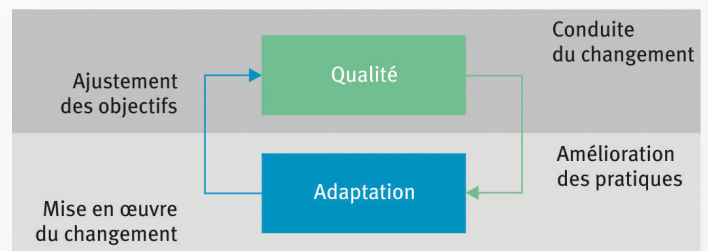
Afin de pallier ces difficultés, le choix a été fait de définir un processus d'adaptation générique qui permette de construire et de modéliser le territoire au fur à mesure des expressions de besoins d'adaptation, par un élément de base appelé cas d'adaptation.

Chaque cas d'adaptation est lié à un enjeu d'adaptation, et fait apparaître des activités d'adaptation qui peuvent être regroupées et mises en interface avec d'autres enjeux et cas d'adaptation. Il est renseigné par une fiche documentée, qui permet d'intégrer tous les apports d'outils complémentaires tels que l'analyse métier, l'analyse de risque, l'approche processus, la gestion de projets, afin de caractériser tous les tenants et aboutissants du cas d'adaptation.

Le cas d'adaptation permet d'aller depuis l'analyse du problème jusqu'à la proposition de solutions et de critères de validation de ces solutions (figure 3).

Le lien entre les processus d'adaptation et les métiers du territoire est concrètement formalisé au sein du cas d'adaptation qui établit une relation explicite entre les rôles de chacun et les activités d'adaptation auxquelles ils peuvent prendre part. Le cas d'adaptation se situe à l'interface entre exigence d'adaptation du territoire et qualification des métiers à satisfaire cette exigence.

1 Mise en relation de la qualité et de l'adaptation.



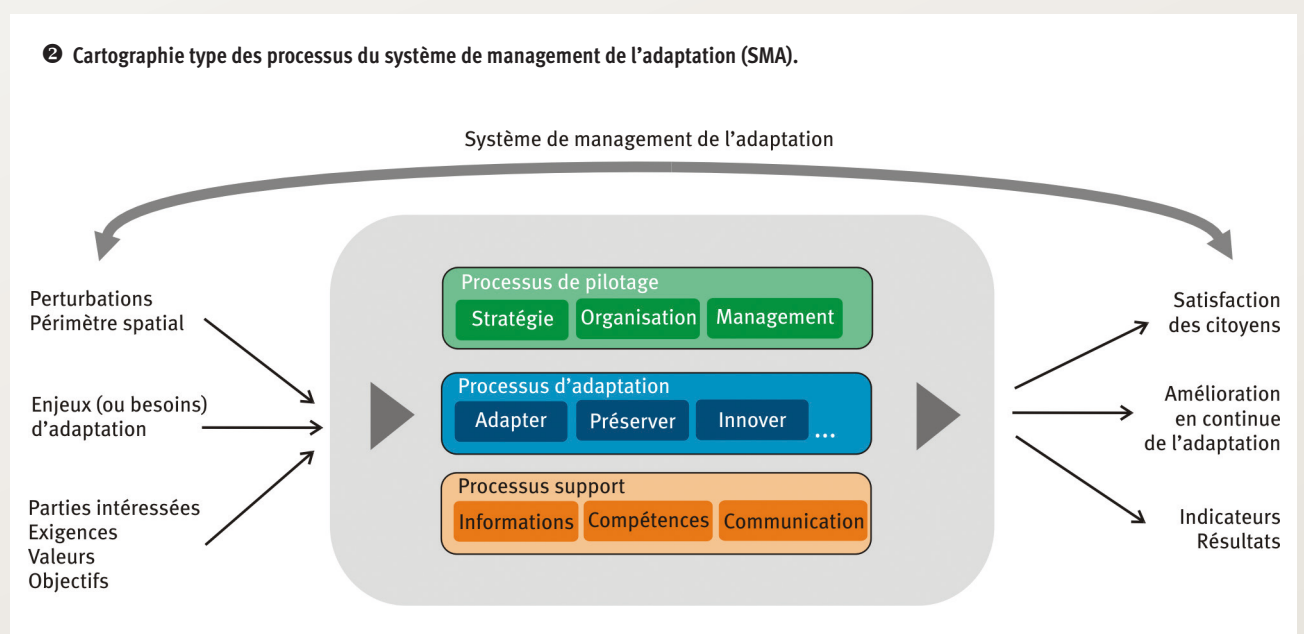
L'enjeu d'adaptation devient alors un objectif d'adaptation pour chacun de ces métiers.

Le cas d'adaptation constitue une source d'amélioration continue pour les pratiques métier dans la réponse opérationnelle à l'enjeu d'adaptation. Il est aussi, à posteriori, support de l'ajustement des objectifs d'adaptation dans la redéfinition de cet enjeu. En cela, il est le garant de la dynamique de changement. Si cette dynamique s'interrompt, c'est que l'enjeu d'adaptation est couvert ou que le cas d'adaptation est obsolète, voire que la réponse à l'enjeu d'adaptation n'est pas réalisable (figure 4).

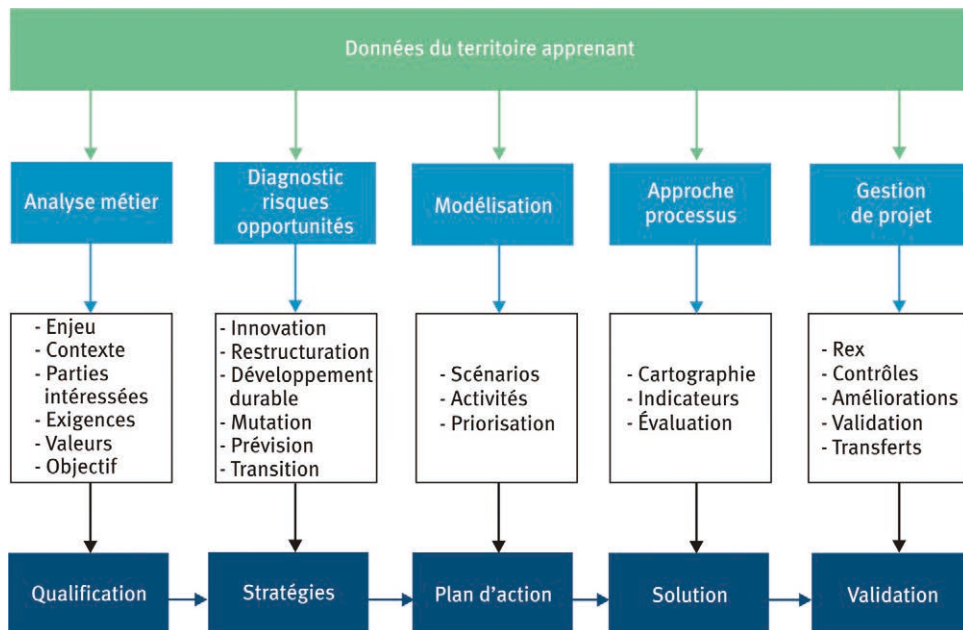
La définition et l'implémentation progressive sur un territoire donné d'un ensemble documenté de cas d'adaptation permet d'échafauder une cartographie du système de management de l'adaptation, tout en mettant en lumière une vision globale des parties prenantes, de leurs métiers et fonctions, et des interactions entre celles-ci.

L'analyse de risque constitue un élément essentiel qui vient en complément et en appui de la démarche processus. Un outil remanié appelé SWOT-4P2C issu de la démarche SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities and Threats*) permet d'ajuster l'analyse stratégique de risques et d'opportunités pour le cas particulier de l'adaptation au changement climatique.

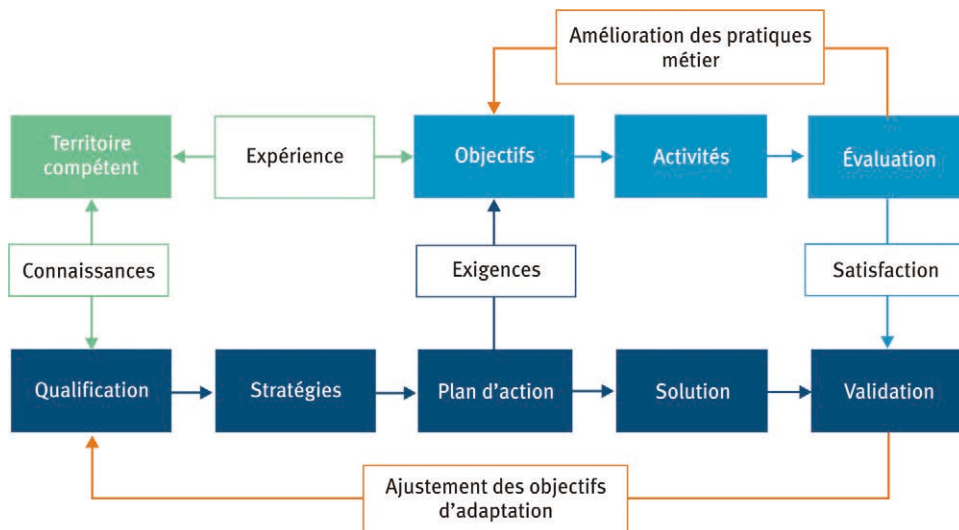
2 Cartographie type des processus du système de management de l'adaptation (SMA).



③ Élaboration du cas d'adaptation par la qualité et ses outils connexes.



④ La mise en œuvre opérationnelle de l'adaptation par les métiers.



L'ensemble est mis en cohérence dans un cadre référentiel appelé ZOE pour « zone de mise en œuvre », présenté dans l'article de Arlot (pages 8-11, dans ce même numéro). Il vise à mettre en cohérence et en interaction orientation stratégique du territoire et approche opérationnelle des métiers au service de l'adaptation. Il apporte une aide au territoire dans une construction pragmatique de sa politique d'adaptation, fusse au prix de l'abandon d'initiatives aussi vertueuses soient elles mais qu'il ne sera pas en mesure d'assurer. Il s'agit bien ici de se reposer sur une synergie qui conjugue efficacité et efficacité, réalisme et résilience. ■

L'auteur

Emmanuel JONAS
 Univ. Grenoble Alpes, Irstea, LESSEM,
 38000 Grenoble, France.
 emmanuel.jonas@irstea.fr



L'approche qualité pour l'adaptation : une aide à l'élaboration d'une gestion territoriale vis-à-vis du changement climatique.