

Le diagnostic d'entreprise et l'environnement (au sens écologique du terme)

*(Du diagnostic environnemental à la nécessaire prise en compte
de l'environnement dans tout diagnostic d'entreprise)*

La prise de conscience de la crise écologique de la planète a beaucoup évolué ces dernières années et en 2007, il n'est plus possible d'ignorer cette dimension. Mais si le management environnemental et le diagnostic environnemental sont désormais bien connus, qu'en est-il de la prise en compte de la dimension environnementale dans tout diagnostic d'entreprise :

- que celui-ci soit effectué à l'occasion d'une transmission ou d'une reprise, d'une demande de crédit ou à la demande d'investisseurs
- qu'il soit effectué par une banque, un cabinet conseil ou une société de capital-risque

Dans ce texte nous nous interrogerons sur la nécessaire prise en compte de la dimension environnementale dans tout diagnostic d'entreprise.

a) Le contexte

* Les problèmes, on les connaît bien maintenant :

- gaspillage et épuisement des ressources naturelles
- fin du pétrole annoncée (Peak oil)
- montagnes de déchets
- pollution de l'air, des eaux, des sols, des océans
- gravité des pollutions diffuses et globales par des produits rémanents
- effet de serre, trou dans la couche d'ozone
- et la liste n'est pas close !

* La solution globale, on la connaît également :

- c'est d'aller, le plus vite possible, vers un développement durable, avec ses trois volets : économique, social, environnemental

* La soutenabilité environnementale, elle aussi, est assez bien connue. Elle implique :

- la dématérialisation : remplacer autant que possible des biens par des services
- la décarbonisation : réduire autant que faire se peut le contenu de chaque bien ou service en carbone d'origine fossile, et cela « du berceau à la tombe »

- le recours aux techniques propres à base d'énergies renouvelables et de matériaux peu polluants

- la mise en œuvre rapide d'économies d'énergie et l'amélioration de l'efficacité énergétique

- la substitution systématique de matières premières polluante par des moins polluantes

- la réutilisation et le recyclage systématique

....

* La notion de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RES) et/ou d'entreprise citoyenne s'est également largement développée avec sa dimension sociétale et donc environnementale.

Ainsi, le contexte dans lequel s'inscrit toute entreprise est dorénavant clairement celui de la nécessité de produire sans polluer et en économisant les matières premières non renouvelables, bref de s'inscrire dans la recherche d'un développement durable.

b) L'environnement : contrainte ou opportunité pour l'entreprise

Au-delà du contexte ci-dessus rappelé, il faut bien voir que, pour la plupart des entreprises, si l'environnement est d'abord une contrainte, il est surtout une opportunité.

* L'environnement est d'abord une contrainte

Les entreprises sont soumises à de nombreuses pressions pour avoir un comportement moins polluant (on dit « plus respectueux de l'environnement » !).

On peut citer :

- la pression (souvent judiciaire) de consommateurs intoxiqués ou de riverains incommodés ... ou empoisonnés
- la pression de l'opinion publique et/ou des associations écologiques après chaque marée noire ou accident industriel
- la pression des collectivités locales face à l'augmentation de la quantité et de la nocivité des déchets
- la pression des acheteurs des sociétés clientes elles-mêmes engagées par des chartes environnementales
- la pression des fonds de placement verts ou éthiques et plus généralement de certains actionnaires
- le durcissement continu des obligations légales et réglementaires

* L'environnement est aussi une opportunité

Au-delà de cette réelle contrainte, bien des entreprises ont désormais compris que l'environnement représente de très importantes opportunités

- des opportunités de réduction des coûts par la mise en place de systèmes permettant d'économiser de l'eau, de l'énergie, des matières premières
- des opportunités de réduction de coûts par la réduction du volume ou de la composition des déchets
- des opportunités d'économies par l'optimisation de la chaîne des emballages, leur reprise, leur recyclage ou leur valorisation
- des opportunités liées à la réduction des pollutions : réduction des matières dispersées, minoration de redevances, réduction de dommages à indemniser
- des opportunités liées à l'anticipation des futures réglementations : adaptation en douceur et non dans la précipitation
- des opportunités dans la mise au point et la mise en place de nouvelles techniques moins polluantes ou d'innovations organisationnelles permettant de mieux gérer l'impact environnemental de l'entreprise
- des opportunités liées à la mise au point de produits verts, labellisés ou non, permettant d'accéder à de nouveaux marchés ou de donner une bonne image des produits de l'entreprise
- des opportunités liées à la communication externe de l'entreprise, à la possibilité de mobiliser le personnel autour de valeurs communes et d'attirer de jeunes diplômés par une image valorisante.

Bref, le contexte d'une part, et les contraintes et opportunités d'autre part, font qu'on ne peut plus ignorer la dimension environnementale dans le diagnostic d'entreprise !

Pour traiter ce point, nous l'aborderons en deux parties. Dans une première partie nous présenterons les méthodes et outils du diagnostic environnemental, et dans une deuxième partie nous traiterons de la prise en compte de l'environnement dans le diagnostic d'entreprise.

I) les méthodes et outils du diagnostic environnemental

Les méthodes et outils du diagnostic environnemental sont principalement :

A/ L'audit de conformité à la réglementation. Pour faire le diagnostic environnemental d'une entreprise, il faut commencer par savoir si elle est en règle avec les lois et règlements divers relatifs à l'environnement : rejets dans l'eau, l'air, gestion des déchets, sites classés, ... Tout non respect (outre le risque d'amendes voire d'arrêt) fragilise l'entreprise.

B/ L'analyse des performances environnementales constitue le second temps : où en est l'entreprise en ce qui concerne l'impact de ses sites et de ses produits ? Pour cela deux grandes méthodes existent :

- * l'écobilan de site
- * l'analyse du cycle de vie du produit

L'écobilan de site essaie de mesurer tous les inputs et tous les outputs d'un site (un atelier, une usine, ...) dans la perspective de mesurer (et de réduire !) l'impact de cet établissement sur l'environnement. S'agissant d'écobilan de site, on parle aussi de « bilan vert » ou « bilan écologique global »

L'analyse du cycle de vie du produit, ou ACV, essaie de mesurer tous les impacts sur l'environnement liés à l'ensemble du cycle de vie d'un produit, « du berceau à la tombe ». C'est la technique la plus classique et la plus avancée pour dresser un écobilan. Dans l'usage courant, le concept d'ACV devient de plus en plus synonyme à celui d'écobilan, bien que le dernier terme fasse référence à une démarche générale d'évaluation et que le second désigne une méthode d'évaluation bien précise. S'agissant d'écobilan de produit, on parle aussi de « bilan écologique du cycle de vie du produit ».

L'intérêt de l'écobilan de site et de l'analyse du cycle de vie du produit est de dégager les marges de manœuvre, les marges d'amélioration possible.

C/ L'analyse du système de management environnemental

Le troisième temps du diagnostic environnemental consiste à analyser et à évaluer le système de management environnemental (SME) en place dans l'entreprise. Un Système de Management Environnemental (SME) désigne l'ensemble des outils et méthodes de gestion et

d'organisation d'une entreprise visant à prendre en compte de façon systématique l'impact de cette entreprise sur l'environnement et à le réduire dans le cadre d'une démarche d'amélioration progressive). Existe-t-il ? Est-il sérieux ? Est-il conforme à la norme ISO 14001 ou proche d'elle ? Fonctionne-t-il correctement ?

Rappelons qu'un SME doit comporter au moins :

- Un affichage clair de la volonté et des objectifs de la direction en matière de politique environnementale et enfin sur l'organisation périodique systématique d'audits internes et externes permettant de vérifier :
 - Le respect des lois, décrets et règlements
 - Le respect des procédures internes adoptés par l'entreprise
 - L'effectivité des mesures de prévention et de la maîtrise des risques prises par l'entreprise.
- Une structure organisationnelle clairement définie permettant de définir les responsabilités opérationnelles et les moyens affectés (humains, techniques, financiers).
- Un système documentaire analogue à ceux mis en place lors d'une démarche qualité.
- Une logique d'amélioration continue selon le principe de la roue de Deming (selon lequel on enchaîne les cycles « plan-do-check-act » afin de procéder à une amélioration, de vérifier que le résultat obtenu correspond à l'attente et de rectifier de nouveau le tir).
- Un système de mesure des impacts de l'entreprise sur son environnement et de suivi de l'amélioration de ses performances en la matière.

Ces caractéristiques communes aux différents SME en font une partie spécifiée du système global de management apte à rassurer une amélioration continue en la matière, et à assurer les différents parties prenantes (direction, actionnaires, riverains, associations écologistes,...) sur le fait que l'entreprise a identifié ses principaux impacts sur l'environnement et risques liés, et s'est attachée à la tâche de les réduire et de les maîtriser, sans pour autant garantir qu'elle est désormais « non polluante », « propre » ou « verte ».

D/ L'analyse de la stratégie environnementale

Dans une première approche, il convient de déterminer si l'entreprise a une stratégie défensive ou une stratégie offensive en matière d'environnement.

* La stratégie défensive, minimaliste, consiste à traîner les pieds et à ne faire que ce qui est strictement obligatoire et au moment seulement où cela devient obligatoire.

* La stratégie offensive consiste à anticiper, être poisson pilote, leader, innovateur, en considérant qu'il y a plus à gagner à être dans les premiers que dans les derniers.

On peut se référer à une typologie un peu plus fine qui distingue quatre niveaux d'engagements

- Stratégie de non engagement
- Stratégie d'engagement limité
- Stratégie d'engagement résolu
- Stratégie de développement durable

Quatre niveaux d'engagement stratégiques pour l'environnement

Stratégie de non engagement	<ul style="list-style-type: none"> • Simple respect de la réglementation sans zèle ni anticipations • Ecolo-marketing gadget ; on surfe sur la vague verte sans conviction • Mise en place d'un SME uniquement pour répondre aux exigences des donneurs d'ordre ou clients, sans y croire.
Stratégie d'engagement limité	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre d'actions rentables en matière d'économie d'énergie, d'économie de matières premières, de réduction et de valorisation des déchets • Mise en œuvre d'un SME comme outil pour une véritable dynamique d'amélioration continue en matière d'environnement • Amélioration des processus sans toutefois s'engager dans la re-conception des produits.
Stratégie d'engagement résolu	<ul style="list-style-type: none"> • Adoption d'une organisation permettant à la direction de l'environnement de peser effectivement sur les choix • Effort de recherche pour une reconception complète des produits et pas seulement une amélioration des processus • Intégration du SME avec le SMQ et le SM Sécurité (QSE)
Stratégie de développement	<ol style="list-style-type: none"> 1. Effort de recherche pour des innovations dans le cadre

durable	<p>d'anticipations pour un véritable développement</p> <p>2. Intégration de la stratégie environnementale dans une stratégie globale de développement durable</p> <p>3. Au-delà de l'intégration QSE, passage à l'entreprise socialement responsable et refonte de la gouvernance dans une optique de développement durable.</p>
---------	--

(Source : PLAUCHU Vincent « Management environnemental et stratégies environnementales des entreprises, Grenoble, UPMF, Cours photocopié, 2006, 150 p.)

Un diagnostic environnement doit bien évidemment se prononcer sur la pertinence de la stratégie mise en œuvre.

Conclusion

Le diagnostic environnemental ainsi conduit peut se terminer par une analyse SWOT/environnement, c'est-à-dire une synthèse dégagant les menaces et opportunités liées à l'environnement, et les forces et faiblesses de l'entreprise en matière d'environnement. Ce SWOT/environnement fera le lien entre le diagnostic et les recommandations, lesquelles gagneront à être structurées selon les quatre points du diagnostic :

- * Recommandations en matière de respect (ou d'anticipation) des lois et règlements
- * Recommandations en matière d'objectifs de performances environnementales et/ou identification de la marge de manœuvre
- * Recommandations en matière d'organisation du système de management environnemental
- * Recommandations en matière de stratégie environnementale

+++

Les grands axes d'un diagnostic environnemental ayant été présentés, passons maintenant à la prise en compte de l'environnement dans un diagnostic global.

II) La prise en compte de l'environnement dans le diagnostic global

Le diagnostic environnemental reste l'apanage de cabinets spécialisés, car il nécessite de nombreuses compétences précises :

- Une bonne connaissance de la réglementation pour l'audit de conformité à la réglementation
- Des compétences techniques larges et variées pour l'évaluation des performances environnementales et de la marge de manœuvre
- De bonne connaissance des systèmes de management environnemental et en particulier de la norme ISO 14000 pour l'évaluation du SME
- Du bon sens stratégique pour l'évaluation de la stratégie environnementale de l'entreprise.

Par contre toutes les personnes faisant du diagnostic global d'entreprise, que ce soit depuis une banque, une société de capital risque, un organisme d'aide à la création d'entreprise ou un cabinet généraliste (et à fortiori un cabinet spécialisé dans le diagnostic d'entreprise pour les comités d'entreprise)..., toutes doivent désormais être capables de prendre en compte la dimension environnementale dans leur diagnostic.

Mais cette fois-ci il n'est plus question d'aller auditer le respect de la réglementation ni d'évaluer les économies d'eau ou d'énergie possible !

Que le diagnostic soit global ou partiel, quelque soit l'angle d'attaque résultant du point de vue du commanditaire (la solvabilité pour une banque, la rentabilité pour des actionnaires, la pérennité pour un Comité d'entreprise, la compétitivité pour un concurrent prédateur,...), il y a lieu de se poser les mêmes questions et d'envisager de façon approfondie :

- la place de l'environnement dans la stratégie de l'entreprise
- la prise en compte de l'environnement dans l'organisation et la gestion de l'entreprise
- l'évaluation du risque environnemental de l'entreprise
- l'état de préparation des performances futures

A) L'environnement dans la stratégie de l'entreprise

Il est important de se faire assez vite une idée sur la manière dont l'entreprise intègre ou non l'environnement dans sa stratégie

On se posera par exemple les questions suivantes :

- Niveau de conformité aux lois règlements

- Niveau d'anticipation des évolutions des lois et règlements
- L'environnement est-il perçu comme une contrainte ou une opportunité ?
- L'entreprise identifie-t-elle les menaces et les opportunités liées à l'environnement ?
- Quel est son niveau d'engagement en matière de stratégie environnementale ? (non engagement, engagement minimum, engagement résolu, axe fort orientant toutes les stratégies de l'entreprise) ?

B) L'environnement dans l'organisation et la gestion de l'entreprise

On peut par exemple se poser les questions suivantes :

- L'entreprise a-t-elle mis en place un système de management environnemental ?
- L'entreprise a-t-elle mis en place des indicateurs de performance environnementale ? Sont-ils pertinents ? Sont-ils effectivement suivis ?
- L'entreprise utilise-t-elle effectivement les méthodes et outils en la matière (écobilan de site, analyse de cycle de vie du produit, ...) ?

Bref il s'agit de se rendre compte si des mesures organisationnelles et des procédures de gestion sont bien en place afin de mettre en œuvre la stratégie.

C) L'entreprise et le risque environnemental

Les questions à se poser sont par exemple :

- * Les risques liés à l'environnement ont-ils été recherchés ? Répertoriés ? Evalués ?
- * Quelle est la stratégie de l'entreprise face à ces risques ?
 - ignorance / indifférence
 - assurance
 - actions de réduction des probabilités d'occurrence
 - actions de limitation des conséquences
- * Y a-t-il un risque que l'entreprise « décroche » dans la course concurrentielle ?
 - décrochage par rapport aux nouvelles attentes des clients
 - décrochage dans la course aux nouvelles techniques plus respectueuses de l'environnement
 - décrochage par rapport aux nouvelles réglementations

D) L'entreprise et la préparation de la performance future

S'il est une dimension de l'entreprise où les choix d'aujourd'hui déterminent les performances futures, c'est bien l'environnement. Les questions que l'on peut se poser sont par exemple :

- Les investissements actuels intègrent-ils des dispositifs efficaces d'économie d'eau et d'énergie ? (déterminant par là les futures consommations d'eau et d'énergie)
- Les investissements actuels se font-ils sur la base de techniques économes en matières premières, économes en contenu pétrole, économes en énergie ?
- L'entreprise est-elle engagée dans des processus d'éco conception pour la préparation des produits et services de demain ? (Définition : on appelle éco-conception, la démarche consistant à prendre en compte l'impact sur l'environnement d'un produit (ou d'un procédé) dès la conception de ce produit (ou de ce procédé), c'est-à-dire d'une part à évaluer cet impact et d'autre part à le réduire).
- La R et D de l'entreprise est-elle « orientée développement durable » ?
- La culture de l'entreprise est-elle fortement imprégnée des valeurs du développement durable ?

Conclusion

Ces quatre grandes questions permettent, lors de tout diagnostic, de ne pas ignorer la dimension environnementale de l'entreprise, sachant que cette dimension ne peut plus être ignorée et qu'elle déterminera largement à l'avenir... l'avenir de l'entreprise.

Conclusion générale

Le diagnostic environnement est une chose, la prise en compte de l'environnement dans le diagnostic d'entreprise en est une autre.

- Le diagnostic environnement n'est pratiqué qu'occasionnellement, par exemple quand l'entreprise décide de se lancer dans une démarche environnement, proclame des engagements (charte environnementale), et fait un diagnostic de la situation départ pour élaborer son plan d'action et ses procédures d'amélioration.
- La prise en compte de l'environnement, elle, doit se faire à tout moment dans tout diagnostic qui a pour but de fournir un pronostic sur l'avenir de l'entreprise, sa viabilité, sa pérennité.

Dans les turbulences qui accompagneront nécessairement l'aggravation future des problèmes d'environnement, seules s'adapteront et survivront les entreprises qui dès maintenant prennent ces problèmes au sérieux, mettent dès maintenant en place les valeurs, la culture, les procédures qui leurs permettront de produire à l'avenir des produits durables avec des techniques appropriées.

BIBLIOGRAPHIE

- BARTOLI Marc, « Diagnostic d'entreprise : l'économique à l'épreuve du social », Interéditions
- DUBIGEON Olivier (2005) : « Intégrer le développement durable à la stratégie de l'entreprise. Du discours à la pratique : comment les entreprises françaises valorisent-elles leurs choix en matière de responsabilité environnementale ? », Ed. Les Echos Etudes.
- LAVILLE Elisabeth (2002) : « L'entreprise verte ; le développement durable change l'entreprise pour changer le monde », Ed. Village mondial, 304 p.
- LERVILLE ANGER Vincent, FRERY Frédéric, GAZENGEL Anne, OLLIVIER Alain, (2001) : « Conduire le diagnostic global d'une unité industrielle », Editions d'Organisation, 296 p.
- MARION Alain (Dir.) (1999) : « Le diagnostic d'entreprise : méthode et processus », Paris, Economica, 409 p.
- PLAUCHU Vincent (2004) : « Management environnemental et stratégies environnementales des entreprises », Grenoble, UPMF, cours photocopié, 149 p.