

---

## LE DIAGNOSTIC

---

Le diagnostic est une évaluation qui se situe entre la phase d'engagement et celle de la définition des objectifs et du plan d'action. Il est une condition *sine qua non* à la mise en place d'une démarche de développement durable. Effectivement, il permet de mettre en lumière les caractéristiques de l'entreprise, ses opportunités, ses enjeux et ses priorités, le tout en considérant ses ressources et ses contraintes; informations de base pour toutes actions futures.

Le diagnostic n'est donc pas une fin en soi, mais une étape dans la démarche. Une étape non négligeable à en croire le Groupe Afnor. Une étape qui, malheureusement, paraît souvent longue et pénible, mais qui pourtant permet de gagner du temps par la suite. Effectivement, les actions sont mieux adaptées à la réalité de l'entreprise et aux besoins et attentes des parties prenantes d'une part, et les risques de blocages sont réduits grâce à la mobilisation et à la concertation d'un maximum d'acteurs d'autre part.

Un diagnostic est une interprétation d'informations qui ont été colligées sur l'état des lieux et des pratiques de l'entreprise, et sur les attentes des parties prenantes. Autrement dit, il y a d'abord un portrait qui se réalise, sur lequel on porte notre regard, pose des questions et interprète les données, pour arriver à un diagnostic. Et c'est ainsi qu'on peut identifier les enjeux et les défis qui guettent l'entreprise. La qualité du diagnostic est donc étroitement liée :

- à la qualité des méthodes utilisées pour réaliser le portrait et pour prendre en compte la diversité des acteurs;
- à la capacité de lier les conclusions retenues dans le diagnostic aux faits observés lors du portrait;
- à la maîtrise du volume d'information et des indicateurs retenus;
- au mode d'organisation retenu pour construire et valider collectivement les interprétations (qualité de l'animation et représentation de la diversité des acteurs).

Soulignons que réaliser un diagnostic n'a pas pour ambition de faire un état sur tout, mais plutôt de repérer, avec les acteurs, les pratiques

qui interfèrent significativement sur le développement durable.

### ***Critères du diagnostic de développement durable***

Le diagnostic au regard du développement durable se distingue du diagnostic « classique » par trois critères: il doit être partagé, global et stratégique.

- **Partagé:** c'est-à-dire que la phase de diagnostic doit associer un maximum de parties prenantes à la réflexion.
- **Global:** parce qu'il considère l'entreprise dans son ensemble et cherche à appréhender les relations d'interaction et d'interdépendance des différentes composantes sociale, économique, environnementale touchant l'entreprise. Ceci suppose également de se pencher sur les dimensions temporelle (les liens entre le passé, le présent et le futur) et spatiale (interactions avec le territoire).
- **Stratégique:** le diagnostic vise à mettre en perspective les atouts et les risques de l'entreprise. Il doit permettre l'analyse de ses enjeux et de ses opportunités, et surtout il doit permettre d'anticiper et de passer à l'action.

### ***Méthodes de diagnostic***

Trois méthodes d'évaluation sont habituelles : l'autodiagnostic, l'audit et le 360°.

L'autodiagnostic se réalise la plupart du temps à partir d'un questionnaire auprès de la direction, lequel peut être rempli seul ou en groupe. On dit de l'autodiagnostic qu'il est un *trésor de pédagogie*. Effectivement, il permet de découvrir, à son rythme et sans frais, ses forces et ses faiblesses et peut susciter une forte motivation au progrès. Toutefois, l'autodiagnostic a l'inconvénient majeur de manquer d'objectivité. « *We don't see things as they are, we see things as we are* » (phrase de l'écrivain Anaïs Nin). Et parfois, l'autodiagnostic rend difficilement crédibles les résultats aux yeux des parties prenantes.

L'audit est un diagnostic qui se fait par une tierce partie indépendante, voire un expert. Celle-ci est habituellement plus rapide à

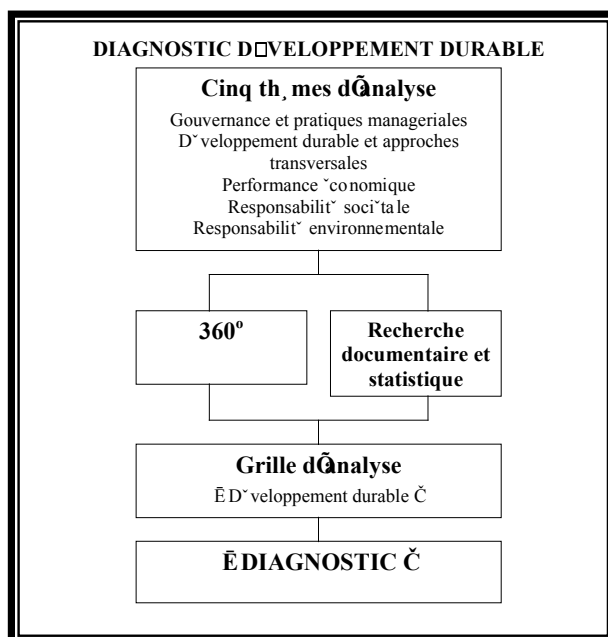
L'indépendance d'un expert externe n'est pas toujours garantie compte tenu que celui-ci est payé pour être indépendant.

identifier les points forts et les points faibles d'une situation. Généralement, elle mène une analyse documentaire, une observation sur site et un certain nombre d'entretiens. Malgré que l'audit a l'avantage d'assurer un examen méthodique et indépendant, il présente des risques: biais dans l'information, utilisation d'information déjà connue sans valeur ajoutée, un manque de transparence... Ajoutons que malgré le recours à une tierce partie, l'entreprise doit être impliquée dans ce processus entre autres pour favoriser son appropriation à la démarche et déclencher chez elle une forte motivation de progrès.

Le 360° feedback est une méthode qui cherche à évaluer l'entreprise et ses impacts par toutes les parties prenantes. Le manager est invité à répondre à un questionnaire. L'entourage (partenaires, clients, salariés,...) est ensuite appelé à exprimer ses perceptions. La lecture et le recoupement de ces informations permettent au manager de bénéficier d'un retour qualitatif sur la situation de l'entreprise. Il s'agit en fait d'établir un positionnement de l'entreprise vis-à-vis de toutes les personnes qui la connaissent. Ceci a l'avantage de permettre à l'entreprise de s'adapter sans cesse aux exigences nouvelles de ses parties prenantes. Ici, un intervenant externe peut être aidant car,

- en tant que garant de la méthode, il explique, guide, anime la réunion;
- il fait émerger le consensus des participants en focalisant sur les faits;
- il propose si besoin des pratiques de référence.

Ce que je privilégie pour un diagnostic de DD qui soit partagé, global et stratégique, c'est un mélange de ces trois méthodes regroupées en deux catégories: une analyse perceptuelle auprès des différentes parties prenantes et une recherche documentaire et statistique (voire graphique ci-haut). Effectivement, idéalement, le portrait est tracé par la conjugaison d'un autodiagnostic réalisé auprès de la direction, d'un 360° feedback qui cherche à bonifier la perception de la direction et d'un audit réalisé par un tiers. Cet audit, par contre, n'a pas à être exhaustif mais vise à compléter par des informations objectives les enjeux dégagés de l'analyse perceptuelle. Cette façon de faire rejoint celle proposée par le Groupe Afnor (une association française de normalisation) avec ces deux méthodes d'identification des enjeux: l'approche par les



enjeux et l'approche par les acteurs (voir Info DD # 14, Par où commencer).

Vous avez sûrement constaté que 5 thèmes d'analyse figurent dans ce graphique :

- Gouvernance et pratiques managériales
- Développement durable et approches transversales
- Performance économique
- Responsabilité sociétale
- Responsabilité environnementale

Ceux-ci sont tirés du référentiel SD 21 000 du Groupe Afnor et représentent les grands enjeux du DD. Ce référentiel sert de guide pour réaliser un diagnostic dans l'entreprise, voire pour évaluer le niveau de performance et d'importance des pratiques en DD. Ces thèmes sont basés sur les enjeux généralement reconnus du DD. Chacun des thèmes a été subdivisé, pour un total de 35 sous-thèmes. Autrement dit, la performance et l'importance en matière de DD de l'entreprise sont évaluées à partir de 35 sous-thèmes, ce qui permet celle-ci d'identifier son positionnement par rapport aux 5 grands enjeux du DD.

Mentionnons que le référentiel SD 21 000 n'est pas le seul outil de diagnostic existant à l'heure actuelle (SME Key, FAR/DD, Performance globale, Bilan sociétal, Performance 2D,...). Il semble, par contre, être un des plus utilisés. D'ailleurs, le Bureau de normalisation du Québec (BNQ) travaille actuellement à l'élaboration d'une norme en DD qui s'inspire étroitement de ce référentiel. Le BNQ a de grandes visées pour cette norme; rien de moins que « l'international ».

## **ENJEUX, selon le Référentiel SD 21 000**

### **Gouvernance et pratiques managériales**

Engagement de la direction  
Stratégie, politique et objectifs  
Système de management  
Organisation et responsabilités  
Participation, implication et motivation du personnel  
Communication interne  
Communication externe  
Veille réglementaire  
Prise en compte d'autres facteurs  
Identification des parties intéressées et lien entre les attentes des parties intéressées et la politique de l'entreprise

### **Enjeux transversaux**

Produits/éco-socio-conception  
Politique d'achat  
Gestion et prévention des risques  
Stockage  
Transport des salariés, accessibilité du site

### **Performance économique**

Relations commerciales  
Production et politique de tarification  
Coûts-investissements  
Rentabilité et partage valeur ajoutée  
Contrôles et pérennité

### **Responsabilité sociétale**

Travail : Conditions générales et ambiance  
Équité  
Emploi, compétences, formation  
Hygiène – Sécurité – Santé  
Intégration territoriale de l'entreprise et gestion des externalités

### **Responsabilité environnementale**

L'eau : gestion des consommations  
L'eau : pollution  
L'énergie : Consommation  
L'air : Pollution et gaz à effet de serre (GES)  
Les déchets  
Les sols : gestion et pollution  
La biodiversité  
Bruit et odeurs : pollutions internes et externes  
Transports et logistique

Le diagnostic réalisé à l'aide de ce référentiel réfère à une analyse perceptuelle car c'est à partir d'une échelle de 1 à 5 que la direction s'évalue pour chaque sous thème (1 étant une faible performance ou une faible importance et 5, une performance élevée ou une importance

élevée). Cette analyse doit être bonifiée, à mon avis, en considérant le point de vue de différentes parties prenantes, laquelle aura été préalablement ciblée en fonction de leurs impacts sur les pratiques de DD de l'entreprise. La même liste de thèmes peut être utilisée pour interviewer ou sonder ces parties sur leurs perceptions par rapport aux pratiques de l'entreprise et sur leurs attentes.

L'analyse perceptuelle n'est pas suffisante, selon moi. Au contraire, elle peut parfois mener à de fausses pistes. À titre d'exemple, une pratique peut être jugée très dangereuse et propice aux accidents par les employés quand toutefois il n'y a eu qu'un seul accident en 10 ans. D'où l'importance de procéder en parallèle à une analyse documentaire et statistique. Cette deuxième analyse permet de compiler une information plus objective sur des enjeux identifiés par l'analyse perceptuelle. De plus, cette analyse est nécessaire pour disposer d'indicateurs de référence utiles à l'évaluation des impacts et des résultats de la démarche de DD et pour faire des comparaisons dans le temps et auprès du secteur (*benchmarking*).

Pour pouvoir analyser le portrait et ainsi arriver à un diagnostic, il importe de se doter d'une grille d'analyse. Celle-ci est en fait une série de questions répondant à des critères qui définissent les caractères significatifs du développement durable. Ces critères sont en fait les « principes » du DD retenus par l'entreprise. À titre d'exemple, nous questionnerons les pratiques de l'entreprise au plan :

- éthique : gouvernance/démocratie, transparence, solidarité...
- environnemental : les mesures de prévention, préservation/protection et précaution, le cadre/qualité de vie...
- social : participation, partenariat, équité, accessibilité,...
- économique : rentabilité, innovation, prospérité/pérennité, internalisation des coûts...

C'est l'ensemble des réponses aux questions qui permet de tracer un diagnostic.

Pour conclure, mentionnons que le diagnostic est une étape importante dans toute démarche de DD, il faut donc le préparer avec soin et inclure une diversité d'informations provenant de sources diversifiées.