Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie
National Round Table on the Environment and the Economy

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE :

GUIDE À L'USAGE DES GESTIONNAIRES

David W Conklin
Richard C Hodgson
Eileen D Watson

Avant propos de
Allan R Taylor

Parrainé par la Banque Royale du Canada

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

GUIDE À L'USAGE DES GESTIONNAIRES

David W Conklin
Richard C Hodgson
Eileen D Watson

Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie
National Round Table on the Environment and the Economy

© Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie, 1991

Tous droits réservés. Toute reproduction ou utilisation quelconque, en tout ou en partie, du matériel ci-inclus sujet aux droits d'auteur, par quelque procédé que ce soit - graphique, électronique ou mécanique, y inclus la photocopie, l'enregistrement sonore ou les systèmes de recouvrement d'information, est interdite sans le consentement écrit préalable de l'éditeur et, le cas échéant, des détenteurs de droit d'auteur, dont la liste figure à la page 130.

Données de catalogue avant publication (Canada)
Conklin, David W.
Le développement durable
(La Série sur le développement durable de la Table ronde nationale)
Traduction de : Sustainable Development: A Manager's Handbook
ISBN 1-895643-02-3
1. Gestion d'enterprise - Aspect de l' environnement,
2. Développement économique - Aspect de l' environnement.
3. Environnement - Protection
I. Hodgson, Richard C. II Watson, Eileen D.
III. Table Ronde nationale sur l' environnement et l' économie (Canada).
IV Titre. V. Collection
HD75 .6. C614 1991 658. 4'08 C92-093103-0

Design, typographie et experts-conseil pour la série :
sla Graphicus Spécialiste en design graphique sur l'environnement
Sims Latham Group, 190K Memorial Ave, Orillia (Ontario) L3V 5X6

Ce livre a été imprimé en caractères New Century Schoolbook, Helvetica, sur du papier «Choix environnemental», dont le contenu recyclé est supérieur à 50 p. 100 avec 5 p. 100 de fibres postconsommation, et avec des encres végétales. La couverture cartonnée contient également des matières recyclées et est finie au vernis à base d'eau, dépourvu de cire. Imprimé et relié au Canada par The Alger Press.

Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie
National Round Table on the Environment and the Economy
Coordinateur de la série : Daniel Donovan
1, rue Nicholas, bureau 520, Ottawa (Ontario) K1N 7B7
Tél : (613) 992-7189

Avant-propos

En tant que président et chef de la direction de la plus importante banque à charte du Canada, j'ai été souvent témoin de la croissance et de la prospérité d'entreprises canadiennes. Il n'est jamais facile de parvenir au succès. Un des éléments du succès est la capacité des gestionnaires de s'adapter aux changements de valeurs et aux conditions de l'environnement commercial.

Les gestionnaires reconnaissent de plus en plus qu'il faut atteindre un équilibre entre la croissance, le développement et la protection de l'environnement. Cet équilibre est une condition essentielle au succès.

Les entreprises ont de plus en plus conscience que l'environnement est une des plus grandes préoccupations du public. Elles sont dorénavant menacées par l'adoption de lois plus rigoureuses. C'est pourquoi elles assument de plus en plus leurs responsabilités vis-à-vis des activités pouvant épuiser nos ressources naturelles et polluer nos sols et nos eaux.

Le développement durable est donc devenu une stratégie nécessaire à l'atteinte de la croissance économique et commerciale et à la protection de l'environnement pour les générations futures.

La logique de cette stratégie aux plans moral et éthique est indéniable. L'optimisation de la croissance à court terme, aux dépens d'une gestion saine de l'environnement, compromet non seulement nos intérêts à long terme, mais ceux de nos enfants et de nos petits-enfants.

Du point de vue commercial, le développement durable est un concept logique et bon nombre de gens ne le comprennent pas encore. Que ce soit préparer l'avenir en adoptant une perspective à plus long terme, ou augmenter sa part de marché avec des produits écologiques, ou couper

dans les coûts de production et de distribution en réduisant, réutilisant et recyclant la matière première et les approvisionnements, le développement durable peut conduire à une augmentation de la rentabilité et de la compétitivité.

À la Banque Royale, nous croyons en une gestion des opérations qui reconnaît le lien entre un environnement sain et une croissance économique solide. De surcroît, nous nous sommes engagés à sensibiliser davantage la société et à favoriser le dialogue dans le secteur privé afin d'atteindre le développement durable.

C'est avec grand plaisir que la Banque Royale appuie la Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie dans la production de cette publication.

Nous croyons que tous ces efforts nous permettront d'améliorer le niveau de compréhension et de développer un esprit de coopération qui créeront un environnement plus sain et une qualité de vie supérieure pour nous et les générations à venir.

Allan R. Taylor
Président et chef de la direction
Banque Royale du Canada

Préface

Un des principaux mandats de la Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie est de promouvoir le développement durable en assurant un dialogue entre les environnementalistes, les consommateurs, le gouvernement et les entreprises. Un dialogue qui génère des résultats positifs et constructifs.

Les milieux d'affaires canadiens et du monde entier sont confrontés aux pressions croissantes du public et des gouvernements. Ces derniers désirent que la gestion des entreprises soit respectueuse de l'environnement.

Ce livre, le premier d'une série sur les enjeux du développement durable, rappelle aux gestionnaires d'entreprises ces pressions et ces nouvelles réglementations qui forment leur nouvel environnement de travail. L'objet principal du guide est d'offrir aux gestionnaires des informations qui les encourageront et qui leur permettront d'améliorer leur performance sur les plans économique et environnemental.

Les associations commerciales et professionnelles ainsi que les gouvernements représentent également une source importante de documentation pour les entreprises qui désirent améliorer leur performance environnementale. La protection de l'environnement est un défi important à relever. Comme plusieurs entreprises l'ont déjà constaté, la protection de l'environnement est une excellente occasion d'augmenter la croissance et la performance économique.

Il va sans dire que le milieu des affaires est un élément essentiel à l'atteinte du développement durable, d'une part par la croissance de nouvelles entreprises environnementales, d'autre part par la sensibilisation environnementale des entreprises existantes.

Lors de l'élaboration de ce guide, plusieurs entreprises du pays ont collaboré avec la Table ronde nationale. Ce guide présente certaines de leurs expériences afin d'illustrer le potentiel énorme associé au développement durable.

Nous espérons que ce livre encouragera tous les gestionnaires à se joindre au mouvement du développement durable et à en récolter les dividendes.

George Connell
Président
Table ronde nationale
sur l'environnment et l'économie

Table des matières

Avant-propos iii
Préface v
Introduction 2

Partie A Pourquoi prendre en compte le développement durable?

1 L'inquiétude croissante du public 5
2 Vous pouvez prendre part au changement 15
3 De nouveaux défis à l'horizon 25
4 La loi évolue rapidement 33

Partie B Où en êtes-vous?

5 Évaluez votre entreprise : une analyse d'impacts à conduire vous-même 45

Partie C Comment mieux faire?

6 L'élaboration d'une stratégie de gestion 65
7 Faire participer les employés 73
8 Comment obtenir de l'aide 83
9 Expériences réussies 93
10 Un dernier commentaire 131

Introduction

Ce guide vise à aider les organisations à améliorer leur performance par rapport aux questions de développement durable. Il comporte trois volets :

Partie A **Pourquoi prendre en compte le développement durable?**
Partie B **Où en êtes-vous?**
Partie C **Comment mieux faire?**

Si vous êtes déjà sensibilisé aux questions de développement durable, vous pouvez passer directement à la Partie B.

On trouvera dans cette partie des moyens pour améliorer la performance de l'organisation par rapport au développement durable. Ce volet permet de réaliser soi-même une analyse d'impact. Si vous obtenez un score de 100 au terme de cette analyse, recevez nos félicitations et donnez ce guide à un ami dans une autre organisation.

La Partie C fournit des idées sur les moyens d'améliorer la performance et présente des expériences réussies et des témoignages qui pourront vous être utiles.

De nouvelles contributions permettront d'enrichir ce guide. Nous espérons pouvoir compter sur la vôtre. Nous vous remercions de bien vouloir nous envoyer une disquette avec vos réponses aux questions posées dans les Parties B et C, afin de les intégrer dans les éditions ultérieures. Nous serions particulièrement heureux de recevoir vos scores à l'analyse d'impact ainsi que vos commentaires éventuels.

PARTIE A

Pourquoi prendre en compte le développement durable?

1 L'inquiétude croissante du public

Les années quatre-vingts resteront pour l'histoire du Canada la période durant laquelle la sensibilisation aux problèmes de l'environnement a commencé à prévaloir dans l'attitude du public et à disputer aux questions économiques le premier plan de l'actualité.

Ce changement d'attitude s'explique par le constat de la détérioration de l'environnement à l'échelle locale, nationale et globale et des catastrophes écologiques majeures, ainsi que par l'intérêt croissant accordé dans le monde aux précipitations acides, aux changements climatiques et à d'autres importantes questions dans ce domaine.

Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie,
Rapport aux Canadiens,
juin 1989-1990, p.10.

Les questions abordées dans le présent guide et les défis que constituent les problèmes de l'environnement vous concernent directement, à titre d'habitant d'une planète menacée, de citoyen canadien responsable de son pays et de sa collectivité, et de gestionnaire dans votre entreprise. Les questions environnementales nous concernent tous; les programmes et les méthodes du développement durable représentent un espoir pour l'avenir de notre société et de notre planète.

Le développement durable : une question de dimension international

En tant que membre de la communauté des nations, le Canada a participé à l'élaboration de l'ordre du jour mondial des changements proposés en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement des Nations Unies. L'ouvrage novateur publié par cette commission, intitulé *Notre avenir à tous,* expose en détail les stratégies environnementales à long terme permettant de parvenir à un développement durable.

Que fait notre gouvernement?

Au début des années quatre-vingts, le Canada était encore relativement peu familier avec les stratégies et les méthodes du concept de développement durable. Toutefois, sous l'influence de l'intensification de l'inquiétude des citoyens et inspiré par l'exemple d'autres nations (les pays d'Europe occidentale sont considérés comme des précurseurs en la matière), le gouvernement du Canada s'est engagé sur la voie de l'action directe sur le plan des exigences légales et des initiatives générales dans le domaine de l'environnement.

En 1986, les gouvernements fédéral et provinciaux du Canada ont mis sur pied un Groupe de travail national sur l'environnement et l'économie destiné à faciliter les échanges publiques. Ce groupe de travail a préconisé l'organisation de tables rondes permanentes sur l'environnement et l'économie dans chaque province et territoire du pays, destinées à servir de forum au dialogue permanent sur l'adoption de méthodes favorisant le développement durable.

En octobre 1988, le Premier ministre du Canada annonçait la création de la Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie. Les membres fondateurs de cette institution furent nommés au début de 1989. Par ailleurs, chaque gouvernement provincial a récemment mis sur pied sa propre table ronde. Ces structures ont des objectifs communs, énoncés par la Table ronde nationale, reproduits ci-dessous :

1. Gestion des ressources
Nous devons préserver la capacité d'évolution de la biosphère en gérant nos activités sociales et économiques pour le bienfait des générations présentes et à venir.

2. Partage des responsabilités
Chacun est responsable de la durabilité de notre société. Tous les secteurs doivent travailler dans l'optique de cet objectif commun, chacun étant responsable de ses décisions et de ses actes, dans un esprit de partenariat et de collaboration.

3. Prévention et résistance
Nous devons essayer d'anticiper et de prévenir les problèmes à venir en évitant les impacts négatifs, sur les plans environnemental, économique, social et culturel, des politiques, des programmes, des décisions et des projets de développement. En reconnaissant qu'il y aura toujours des événements écologiques ou autres de nature imprévisible, nous devrions également nous évertuer à accroître la résistance sociale, économique et environnementale face au changement.

4. Conservation
Nous devons maintenir et améliorer les processus écologiques essentiels, la diversité biologique et les systèmes vitaux de notre milieu et de nos ressources naturelles.

5. Gestion de l'énergie et des ressources
D'une manière générale, nous devons réduire l'utilisation d' énergie et de ressources de la croissance, exploiter les ressources renouvelables dans l'optique de la durabilité et faire une utilisation judicieuse et efficace de nos ressources non renouvelables.

6. Gestion des déchets
Nous devons nous efforcer en premier lieu de réduire la masse de déchets produits, puis de réutiliser, de recycler et de récupérer les sous-produits de nos activités industrielles et domestiques.

7. Réhabilitation et remise en valeur
Par nos politiques, nos programmes et nos projets de développement futurs, nous devons nous engager à réhabiliter et à remettre en valeur les milieux endommagés.

8. Innovations scientifiques et techniques
Nous devons encourager l'éducation, la recherche et le développement de techniques, de biens et de services essentiels au maintien de la qualité du milieu, des valeurs socio-culturelles et de la croissance économique.

9. Responsabilité internationale
Nous devons penser globalement tout en agissant localement. La responsabilité mondiale sous-entend l'interdépendance écologique entre les provinces et entre les nations et l'obligation d'accélérer l'intégration des objectifs environnementaux, sociaux, culturels et économiques. Par notre collaboration, à l'échelle du Canada et du monde, nous pourrons trouver des solutions complètes et équitables aux problèmes.

10. Développement mondial
Le Canada doit promouvoir des méthodes en accord avec les objectifs susmentionnés dans le cadre de l'aide qu'il apporte aux pays en voie de développement.

Le gouvernement fédéral canadien a énoncé explicitement ses priorités au chapitre de l'amélioration du milieu et de la lutte contre la pollution. Ces priorités sont les suivantes :

1. Substances toxiques

Avant 1988, les substances toxiques étaient régies par diverses lois, notamment la Loi sur les contaminants de l'environnement; la Loi sur les ressources en eau du Canada, partie III; la Loi sur la lutte contre la pollution atmosphérique; la Loi sur l'immersion des déchets en mer; et le paragraphe 6(2) de la Loi sur le ministère de l'Environnement (1979).

En 1988, cette législation a été centralisée et élargie par la nouvelle Loi canadienne sur la protection de l'environnement, laquelle impose des pénalités beaucoup plus sévères pour les infractions aux dispositions sur les substances chimiques toxiques. Cette loi autorise également le Ministre à rappeler des substances chimiques et d'autres produits qu'il juge dangereux. Selon certains, il s'agit de l'une des lois de ce genre les plus novatrices au monde.

2. Précipitations acides

Pour le Canada, les précipitations acides constituent une question sociale et politique d'importance, car on prétend que les émissions des États-Unis sont pour l'essentiel à l'origine des précipitations acides au Canada. Au cours des années 1980, les négociations entre le Canada et les États-Unis se sont soldées par la mise en oeuvre de certains programmes d'appui réciproque, notamment sur la recherche de nouvelles technologies et le resserrement des règlements.

3. Ressources en eau

Depuis plusieurs décennies, la gestion des ressources en eau fait l'objet d'accords internationaux et constitue un

Le Plan vert du Canada

Au cours des années 1989 et 1990, le gouvernement fédéral du Canada a mené un dialogue actif avec les Canadiens en vue de parvenir à un consensus sur les prochaines étapes à mettre en oeuvre pour rétablir un environnement sain. Dans le cadre de ce processus, le gouvernement fédéral a élaboré un document de référence, intitulé «L'environnement à l'heure de la concertation», rendu public en mars 1990. Dans sa préface au Plan vert, le ministre de l'Environnement fédéral déclare :

> *Le Plan vert constitue le plan d'action environnemental le plus important jamais livré à ce jour au pays. Ce plan détaillé traite des interdépendances des diverses composantes de l'environnement. Il disposera d'un financement de 3 milliards de dollars répartis sur cinq ans, outre les 1,3 milliard de dollars consacrés chaque année à l'environnement par le gouvernement fédéral. Plus d'une centaine d'initiatives bénéficieront de fonds importants dans le cadre du Plan vert.*
>
> *Le Plan vert établit* ***une série d'objectifs et de calendriers précis*** *en vue d'orienter les activités du gouvernement fédéral dans le domaine de l'environnement pour les années à venir, tout en permettant à la population canadienne d'évaluer les progrès accomplis.*
>
> ***Le Plan vert du Canada*** *repose sur un raffermissement des partenariats. Si la population canadienne a participé de près à son élaboration, elle sera de même appelée à prendre part à sa mise en oeuvre.*

Le gouvernement fédéral canadien a énoncé explicitement ses priorités au chapitre de l'amélioration du milieu et de la lutte contre la pollution. Ces priorités sont les suivantes :

1. Substances toxiques

Avant 1988, les substances toxiques étaient régies par diverses lois, notamment la Loi sur les contaminants de l'environnement; la Loi sur les ressources en eau du Canada, partie III; la Loi sur la lutte contre la pollution atmosphérique; la Loi sur l'immersion des déchets en mer; et le paragraphe 6(2) de la Loi sur le ministère de l'Environnement (1979).

En 1988, cette législation a été centralisée et élargie par la nouvelle Loi canadienne sur la protection de l'environnement, laquelle impose des pénalités beaucoup plus sévères pour les infractions aux dispositions sur les substances chimiques toxiques. Cette loi autorise également le Ministre à rappeler des substances chimiques et d'autres produits qu'il juge dangereux. Selon certains, il s'agit de l'une des lois de ce genre les plus novatrices au monde.

2. Précipitations acides

Pour le Canada, les précipitations acides constituent une question sociale et politique d'importance, car on prétend que les émissions des États-Unis sont pour l'essentiel à l'origine des précipitations acides au Canada. Au cours des années 1980, les négociations entre le Canada et les États-Unis se sont soldées par la mise en oeuvre de certains programmes d'appui réciproque, notamment sur la recherche de nouvelles technologies et le resserrement des règlements.

3. Ressources en eau

Depuis plusieurs décennies, la gestion des ressources en eau fait l'objet d'accords internationaux et constitue un

sujet d'inquiétude à l'échelle nationale. Le bassin des Grands Lacs, en particulier, constitue un centre d'intérêt important en raison de son étendue.

Parmi les autres questions qui retiennent l'attention du public, mentionnons le déséquilibre croissant entre l'offre et la demande au chapitre des ressources en eau, en particulier dans les Prairies; la qualité inadéquate de l'eau dans différentes régions du pays; les projets de détournement à grande échelle des ressources hydrauliques au Canada et d'exportation aux États-Unis; enfin, les conflits au chapitre des plans d'utilisation de l'eau dans les provinces et les territoires.

4. Ressources terrestres

Le maintien de la productivité des terres devient de plus en plus problématique, en raison de la disparition continue des régions forestières et des méfaits causés par l'emploi des engrais chimiques. Les questions connexes comprennent notamment les utilisations multiples des terres, la dégradation possible de la qualité des sols et la disparition des habitats fauniques; l'accroissement de l'érosion des sols et les questions d'alimentation en eau; enfin, l'expansion de l'urbanisation au détriment des terres arables.

5. Changements climatiques

En 1988, une conférence mondiale tenue à Toronto a mis en évidence la gravité de la menace du changement climatique. Pour faire face à une telle éventualité, le Canada s'est fixé comme priorité de limiter les émissions de gaz à effet de serre.

6. Protection de la sauvagine

Les populations d'oiseaux aquatiques ayant fortement décliné, les États-Unis et le Canada ont conjointement mis sur pied en 1986 le Plan nord-américain de gestion de la sauvagine (PNAGS). Ce plan vise à rétablir et à protéger les habitats du canard dans l'ensemble du Canada et des États-Unis.

7. Rapports sur l'état de l'environnement (éde)

Si l'on veut faciliter le libre accès aux informations sur l'état et sur l'évolution de la qualité du milieu et de l'utilisation des ressources naturelles, il importe de mettre les renseignements à la disponibilité du public et de tous les organismes intéressés. Les principales fonctions des rapports sur l'éde sont les suivantes : élaborer un rapport national tous les cinq ans; rédiger des rapports et des feuillets d'information sur des questions environnementales de premier plan; prodiguer conseils et lignes directrices aux ministères fédéraux pour la préparation de leurs rapports sectoriels et pour leur information; enfin, élaborer et tenir à jour une base de données sur l'éde accessible au public, en collaboration avec les principaux intéressés.

8. Parcs nationaux

Même si le Canada bénéficie d'immenses étendues terrestres et aquatiques, l'élaboration de plans de gestion des parcs doit constituer une priorité si l'on veut que les générations à venir profitent elles aussi de ces habitats naturels.

9. Développement durable

À la base de toutes les priorités se trouve un nouveau sentiment de la nécessité du développement durable. Par ce concept, on reconnaît l'utilité de la croissance et du changement économiques, ainsi que le droit des individus et des entreprises à atteindre des objectifs économiques, y compris les ventes et les profits.

Toutefois, si l'on veut que le développement soit durable, les décisions prises aujourd'hui doivent permettre aux générations futures de jouir d'une qualité de vie comparable, voire supérieure, à celle dont nous profitons aujourd'hui. Notre gouvernement est particulièrement préoccupé par les dommages subis par l'environnement. De tels dommages peuvent mettre en péril la santé humaine et restreindre les perspectives des générations futures.

Le Plan vert du Canada

Au cours des années 1989 et 1990, le gouvernement fédéral du Canada a mené un dialogue actif avec les Canadiens en vue de parvenir à un consensus sur les prochaines étapes à mettre en oeuvre pour rétablir un environnement sain. Dans le cadre de ce processus, le gouvernement fédéral a élaboré un document de référence, intitulé «L'environnement à l'heure de la concertation», rendu public en mars 1990. Dans sa préface au Plan vert, le ministre de l'Environnement fédéral déclare :

> *Le Plan vert constitue le plan d'action environnemental le plus important jamais livré à ce jour au pays. Ce plan détaillé traite des interdépendances des diverses composantes de l'environnement. Il disposera d'un financement de 3 milliards de dollars répartis sur cinq ans, outre les 1,3 milliard de dollars consacrés chaque année à l'environnement par le gouvernement fédéral. Plus d'une centaine d'initiatives bénéficieront de fonds importants dans le cadre du Plan vert.*
>
> *Le Plan vert établit* ***une série d'objectifs et de calendriers précis*** *en vue d'orienter les activités du gouvernement fédéral dans le domaine de l'environnement pour les années à venir, tout en permettant à la population canadienne d'évaluer les progrès accomplis.*
>
> ***Le Plan vert du Canada*** *repose sur un raffermissement des partenariats. Si la population canadienne a participé de près à son élaboration, elle sera de même appelée à prendre part à sa mise en oeuvre.*

Le Plan vert du Canada formule des recommandations explicites dans chacun des domaines suivants :

- La santé et l'environnement
- La protection des ressources en eau
- L'élimination des produits toxiques de l'environnement
- La réduction du smog
- La réduction de moitié des déchets d'ici la fin du siècle
- Le développement forestier durable
- La durabilité en agriculture
- La durabilité des pêches
- La protection des aires écologiques
- La protection de la faune
- Le patrimoine historique canadien
- La préservation de l'intégrité des régions du Nord et du Canada
- Les mesures à prendre pour prévenir le réchauffement du globe
- Les mesures à prendre pour prévenir l'appauvrissement de la couche d'ozone
- La limitation des précipitations acides
- Le soutien des activités environnementales sur le plan international
- L'amélioration de la coopération entre les paliers de gouvernement, ainsi qu'entre les gouvernements, l'industrie et les consommateurs
- La diffusion des informations sur l'environnement
- Le programme d'écocivisme
- La promotion de l'innovation scientifique
- L'élaboration de nouveaux instruments législatifs, réglementaires et commerciaux dans l'optique du changement
- La gestion de l'environnement par le gouvernement fédéral
- Les catastrophes écologiques

Le Plan vert du Canada témoigne de l'engagement du gouvernement fédéral vis-à-vis des questions touchant l'environnement. Il démontre la nécessité de trouver de nouvelles solutions aux problèmes qui menacent de plus en plus la santé et le bien-être des générations à venir.

Par ailleurs, selon le Plan vert, la protection de l'environnement restera un domaine en perpétuelle évolution, car les nouvelles données scientifiques continueront à s'accumuler et nous prendrons davantage conscience des nouveaux défis.

2 Vous pouvez prendre part au changement

Vous et votre organisation pouvez prendre part au changement

Le développement durable est l'affaire de chacun d'entre nous et ne concerne pas uniquement les grandes entreprises et les crises écologiques.

Saviez-vous que les particuliers qui s'adonnent à la mécanique en Amérique du Nord déversent chaque année plus d'hydrocarbures que lors de la catastrophe de l'Exxon Valdez?

Chaque année, les particuliers qui s'adonnent à la mécanique empoisonnent sans cesse l'environnement par le rejet illégal de quelque 240 millions de gallons d'huile à moteur usée dans les cours et dans les égouts pluviaux, ainsi que dans les décharges, où l'huile contamine les eaux souterraines et, en fin de compte, les sources d'eau. Selon la National Oil Recycling Association américaine, ce rejet est équivalent à 25 fois la quantité d'hydrocarbures déversés par l'Exxon Valdez lors de son échouage en Alaska. Lorsque l'huile est déversée par petites fractions de 4 ou 5 pintes, cela ne semble pas considérable mais peut créer de graves problèmes. Votre entreprise et vos employés en sont-ils conscients?

Vous souvenez-vous de la fusion du coeur du réacteur nucléaire de Tchernobyl ou de la catastrophe de Three Mile Island?

Notre société a décidé de produire de l'énergie nucléaire.

Ce choix se traduit par l'accumulation régulière de déchets nucléaires - des faisceaux de combustible épuisé, des centaines de millions de gallons de déchets liquides, sans parler des centrales nucléaires elles-mêmes, qui ne peuvent servir que durant une période limitée. Les déchets nucléaires ont une durée de vie théorique de dix mille ans. Cependant, de nombreuses autres sources d'énergie ont pour conséquence de dégrader la qualité de l'air et de l'eau. La dépendance vis-à-vis du pétrole, du gaz naturel et du charbon a pour effet d'accroître les émissions de substances telles que le dioxyde de carbone et le dioxyde de soufre. Chaque entreprise et chaque individu doit veiller à économiser l'énergie afin que nous puissions réduire notre dépendance vis-à-vis de ces sources d'énergie et limiter l'accumulation progressive des déchets nucléaires et des émissions nuisibles.

Avez-vous entendu parler de la contamination chimique découverte un jour dans la rivière St. Clair et des problèmes qu'elle a causés à Dow Chemical Canada?

Des solvants de nettoyage à sec semblables sont déversés chaque jour par des milliers d'entreprises. Par ailleurs, des milliers d'entreprises utilisent des contenants non biodégradables. Votre entreprise produit-t-elle des déchets dangereux? Vos produits sont-ils respectueux de l'environnement?

Avez-vous entendu parler de l'empoisonnement de la nappe phréatique par le canal Love et de la menace permanente pour la santé de la population que représente l'évacuation des déchets industriels à Niagara Falls?

Les agriculteurs canadiens ont considérablement accru leur consommation d'engrais et d'insecticides

chimiques, au point où les eaux de drainage des terres agricoles empoisonnent en permanence certaines de nos sources d'eau souterraine. Nombre d'entreprises contribuent par leurs déchets toxiques à cette destruction graduelle de nos ressources en eau. Nous commençons seulement à réaliser les conséquences sur la santé humaine de la consommation d'eau potable contaminée par ces produits chimiques toxiques.

Savez -vous que certaines usines ont été fermées par le gouvernement pour des raisons liés à l'environnement?

Votre entreprise et les résidences de vos employés produisent des déchets liquides qui pénètrent dans les systèmes d'égouts urbains, menaçant de façon permanente la pureté de notre réseau d'alimentation en eau. Toute fermeture d'usine entraîne la perte d'emplois. Quels mesures concrets pouvez-vous prendre pour aider à améliorer la pureté de l'eau?

Vous souvenez-vous qu'Inco rejetait d'énormes quantités de déchets chimiques dans l'atmosphère, aggravant ainsi le problème des précipitations acides?

Inco n'était pas le seul responsable de la pollution de l'air. L'utilisation quotidienne de propulseurs aux chlorofluorocarbures a pour effet de détruire la couche d'ozone, et d'accroître les risques de cancer de la peau et de réchauffement de la planète. Les émissions de carburant ont pour effet d'augmenter la quantité de dioxyde de carbone présent dans l'atmosphère et, partant, les risques de réchauffement de la planète. Votre entreprise aggrave-t-elle ce problème?

Savez-vous que les pouvoirs municipaux recherchent désespérément de nouveaux sites de d'enfouissement?

Nombre de produits et de contenants n'ont pas été conçus pour minimiser le volume de déchets. L'évacuation quotidienne des déchets des entreprises et des résidences va rapidement épuiser la capacité de nos sites d'enfouissement, ce qui rend de plus en plus ardue la recherche de nouveaux sites adaptés. Peu à peu, les individus s'organisent sur le plan politique pour s'opposer à la création de nouveaux sites d'enfouissement à proximité de leurs résidences. Où trouverons-nous de nouveaux sites d'enfouissement? Votre entreprise fait-elle tout ce qu'elle peut pour réduire ses déchets?

Avez-vous entendu parler de l'épuisement des réserves de pétrole et de la nécessité d'exploiter de nouveaux champs pétrolifères plus coûteux à Hibernia et dans les sables bitumineux d'Athabaska?

Chaque jour, les entreprises et les consommateurs épuisent un peu plus les ressources naturelles du globe. Nombre de ces ressources ne peuvent être remplacées ou renouvelées. Par exemple, l'utilisation de quantités phénoménales de papier a mené à la destruction de vastes forêts et un effort financier important sera nécessaire pour les replanter. Votre entreprise est-elle à la recherche de nouveaux moyens de réduire son utilisation des ressources naturelles?

Avez-vous entendu parler des pressions exercées par le public pour que MacDonald's change ses contenants, ou des campagnes publicitaires de Loblaw sur ses «produits verts»?

Dans les années quatre-vingt-dix, les consommateurs exigent des produits respectueux de l'environnement. Une petite entreprise peut ne pas se rendre compte que des ventes lui échappent à cause de la sensibilisation croissante des consommateurs. Pour nombre de sociétés, il est maintenant envisageable de modifier les produits ainsi que les conditionnements afin de se doter d'un avantage concurrentiel sur le marché et d'une image plus positive auprès du public. Faites-vous tout ce qui est en votre pouvoir pour suivre cette «vague verte» des consommateurs?

Avez-vous entendu parler de l'incendie d'un entrepôt de BPC à Montréal?

Depuis peu, notre société se préoccupe des activités quotidiennes de transport, d'entreposage et de destruction des BPC. On craint que les BPC soient extrêmement dangereux pour la santé humaine. De nombreuses entreprises doivent manipuler des BPC, notamment dans les appareils électriques et dans les transformateurs. Les nouvelles exigences gouvernementales pourraient imposer des changements dans la manière dont votre entreprise manipule les BPC. Avez-vous d'autres déchets qui pourraient être dangereux?

Avez-vous vu la publicité de Texaco sur le lien entre la pression des pneus et la consommation d'essence?

Texaco diffuse un message publicitaire rappelant au public que, si chacun veillait à maintenir la pression adéquate de ses pneus, les États-Unis économiseraient 4 millions de gallons d'essence chaque jour. Votre entreprise peut être plus vigilante en ce qui concerne l'utilisation d'un large éventail de produits. La conservation est devenu un volet important du développement durable. Il peut être judicieux et rentable pour votre entreprise de se créer une image positive auprès

du public. Faites-vous tout ce que vous pouvez en ce sens?

Avez-vous entendu parler des coûts financiers considérables que doivent supporter les grandes entreprises à cause des catastrophes écologiques dont elles sont responsables?

L'Institut canadien des comptables agréés (ICCA) étudie actuellement les moyens d'incorporer les questions environnementales dans les états financiers des entreprises. Êtes-vous prêt à intégrer ces normes? Avez-vous conscience de leur impact sur vos états financiers? D'ores et déjà, depuis décembre 1990, l'ICCA demande que les états financiers de toutes les entreprises canadiennes comprennent des estimations explicites des coûts qui devront être engagés pour les travaux futurs d'élimination des déchets et de remise en valeur des sites. Selon le Guide de l'ICCA, à compter de décembre 1990 :

> ***3060.39*** *- Lorsque cela est possible, il convient de prévoir une provision pour les coûts inhérents à la destruction et au réaménagement du site, incluant les recouvrements envisagés, de façon rationnelle et systématique, sous forme de prélèvement sur les revenus.*
>
> ***3060.42*** *- Lorsque la valeur comptable nette d'une immobilisation, moins la provision accumulée connexe pour les coûts de destruction et de réaménagement du site et les impôts reportés, est supérieure au montant recouvrable net, la différence doit être imputée aux revenus.*

Nouvelles lois et nouveaux règlements

Dans les années 1990, les gouvernements vont imposer aux entreprises de nouvelles lois et de nouveaux règlements.

L'un des principaux défis pour les entreprises canadiennes dans les années 90 sera d'anticiper et d'assumer les questions environnementales et le nombre croissant d'exigences réglementaires qui modifieront la manière dont les entreprises se comportent vis-à-vis de l'environnement.
Fraser et Beatty,
Environmental Law Group.

On assiste actuellement à une prolifération impressionnante de nouvelles lois et de nouveaux règlements, tant au palier fédéral que provincial, qui auront une influence sur les décisions des entreprises en matière de production et d'investissement. Les gestionnaires des entreprises devront prendre en considération les nouvelles méthodes de surveillance gouvernementale, les nouvelles procédures d'application des lois et l'augmentation des pénalités financières.

Au sein de chaque entreprise, l'erreur humaine peut causer des problèmes écologiques imprévus, lesquels peuvent donner lieu à des poursuites gouvernementales. Dans un tel contexte, les entreprises devront adopter de nouvelles politiques d'éducation et de formation des employés et devront se forger une nouvelle culture, dont les valeurs intégreront le souci de l'environnement.

Sur le plan législatif, on constate une tendance croissante à reconnaître la responsabilité personnelle des directeurs des entreprises pour les questions environnementales. Les membres du conseil d'administration d'une entreprise doivent adopter de nouvelles procédures afin de faire en sorte que leur entreprise respecte la loi. En vertu des nouvelles politiques environnementales, le conseil d'administration devra notamment faire savoir à la direction et aux employés qu'ils sont tenus de respecter la loi et la réglementation. En vertu des politiques environnementales des entreprises, il faudra mettre sur pied de nouveaux systèmes de comptes

rendus au conseil d'administration et désigner explicitement des responsables de la protection du milieu.

Le changement est inéluctable

Une chose est certaine : les équipes de gestion devront élaborer de nouvelles politiques environnementales et créer une nouvelle culture de l'entreprise qui intégrera ces dernières. Ces politiques devront être adoptées à tous les niveaux de l'entreprise et par chaque employé. La citation ci-dessous souligne l'importance de ces changements :

> *De nos jours, les entreprises qui n'intègrent pas les questions environnementales dans leur stratégie se mettent en danger. Avant les années 80, il était rare de voir de telles questions prendre une importance si grande qu'elles influaient sur les grandes transactions. Aujourd'hui en revanche, les risques écologiques mis en cause dans l'acquisition d'une propriété ou d'une entreprise influencent chaque étape du processus de négociation et représentent une source d'inquiétude constante. Ces facteurs donnent lieu à des recherches et à des études que l'on n'aurait pratiquement pas pu imaginer il y a dix ans.*
> ***Benoit Boivin et Louis Gosselin,***
> ***CA Magazine, pages 52-54, 1990.***

Vous pouvez tirer parti du développement durable

L'un des thèmes que l'on relève constamment dans les études de cas présentées au chapitre 9 est que la respect de l'environnement est compatible avec la rentabilité financière. Autrement dit, le développement durable est rentable pour votre entreprise. La conservation de l'énergie, le recyclage des produits, l'utilisation plus soigneuse des matériaux que consomment vos procédés de production, tous ces gestes peuvent réduire les coûts de

production et accroître votre rentabilité. La demande du public en produits respectueux de l'environnement vous offre une multitude d'occasions de créer de nouveaux produits ou des versions uniques d'anciens produits. Vous pouvez créer de nouveaux créneaux de marché qui conféreront à votre entreprise une image originale auprès du public, que vous pouvez transformer en avantage sur le plan commercial.

Dans leur ouvrage intitulé *The Green Capitalists*, publié par Victor Gollancz, John Elkington et Tom Burke citent un large éventail de produits que les fabricants ont complètement modifiés en réponse à la sensibilisation au développement durable. Les auteurs montrent comment de telles innovations et modifications ont profité aux entreprises qui les ont mises en oeuvre. Selon eux :

> *Des boîtes de conserve plus légères aux moteurs d'avion plus propres, plus silencieux et moins énergivores, l'industrie offre une nouvelle génération de produits, lesquels commencent à s'approprier des parts appréciables des marchés existants et permettent d'envisager l'ouverture de nouveaux marchés d'une ampleur considérable. Par ailleurs, à l'époque du microprocesseur, on peut intégrer à nombre de produits une certaine forme d'intelligence permettant de limiter leur consommation d'énergie et leur émission de substances polluantes.*
>
> ***Question** : Quels sont les points communs entre une bombe aérosol, une boîte de conserve, un yacht, un moteur hors-bord, une automobile et un aéronef de transport de passagers?*
>
> ***Réponse** : A l'instar d'une gamme croissante de produits industriels, ces biens ont dû être totalement reconçus afin de devenir moins polluants ou de consommer moins d'énergie ou d'autres ressources naturelles.*

Notes

3 De nouveaux défis à l'horizon

Les entreprises qui n'ont pas la motivation ou la volonté de s'engager à se conformer aux exigences du développement durable risquent de perdre leur clientèle, leur réputation, leurs investisseurs et leurs meilleurs employés au profit de leurs concurrents plus efficaces; ces pertes se produiront non pas dans un ordre particulier mais en même temps.
Bob Picard, vice-président, technologies, Shell Canada Ltée

Les nouveaux défis du développement durable des années 90 ne seront pas faciles à relever

Les incidents et les questions ayant trait au développement durable créent des nouveaux problèmes requérant des nouvelles solutions. La première préoccupation est le maintien de la compétitivité des prix. Les entreprises des autres pays ne seront pas nécessairement contraintes de se conformer à une réglementation sur l'environnement aussi draconienne que celle qui sera imposée aux gestionnaires canadiens dans les années 90. Le prix de vente des produits fabriqués par de telles entreprises concurrentes pourrait être inférieur à celui des produits canadiens similaires. En conséquence, avant de prendre une décision, il conviendra d'analyser attentivement ses incidences sur les coûts de production avant de l'approuver et de la mettre en oeuvre.

Auparavant, la délégation de la prise des décisions au

sein de l'entreprise reposait souvent sur la capacité de calculer les coûts et les avantages sur une base monétaire. Les critères de réussite étaient bien souvent la réduction des coûts en termes monétaires ou l'atteinte de certains objectifs exprimés en termes de profits ou de ventes. Avec l'introduction du concept de développement durable, il devient nécessaire d'élaborer de nouveaux critères de réussite destinés à orienter les décisions décentralisées. Une difficulté particulière réside dans le fait que l'atteinte des objectifs de développement durable ne va pas nécessairement de pair avec la réduction des coûts ou l'optimisation des ventes et des profits. En outre, l'atteinte de ces objectifs demandera probablement la mise sur pied de nouveaux rapports hiérarchiques. La nouvelle désignation des responsabilités modifiera les structures de gestion. Voici certains des problèmes auxquels vous pourriez être confronté :

1. Annulation des plans d'investissement

Dans certains cas, il sera nécessaire de renoncer à certains investissements potentiels. Tout le monde a entendu parler de l'annulation de certains plans d'investissement dans le secteur des pâtes et papiers. D'autres industries verront également disparaître des perspectives d'investissement par suite de l'entrée en vigueur de nouveaux règlements.

2. Modification des équipements et des procédés de production

Les gestionnaires devront répondre à de nouvelles normes relatives aux effluents liquides, aux déchets solides, à la pollution de l'air ainsi qu'aux caractéristiques et au conditionnement des produits de leur entreprise. En conséquence, il sera souvent nécessaire d'acquérir de nouveaux équipements et de modifier les procédés de production traditionnels. Pour

ce faire, l'entreprise devra explorer les différentes avenues permettant de respecter les nouvelles normes, recycler ses employés, modifier ses programmes de vente et de commercialisation et analyser les coûts des différentes options.

3. Réaction aux nouvelles décisions légales

Pour bon nombre d'aspects du développement durable, les lois et les règlements du gouvernement n'offrent pas d'interprétation ou d'orientation clairement définie. Ce n'est que par l'expérience et par la jurisprudence que les gestionnaires des entreprises pourront comprendre plus clairement et plus concrètement la signification des nouvelles lois et des nouveaux règlements.

Nombre de décisions individuelles devront être examinées par la direction à la lumière de l'évolution probable des décisions légales. À quel moment votre entreprise devrait-elle en appeler de certaines ordonnances de réglementation ou de certaines conditions sujettes à l'approbation gouvernementale?

4. Adaptation aux nouvelles préférences des consommateurs

On fera appel au jugement des gestionnaires pour évaluer les incidences futures des plaintes des consommateurs ainsi que leur préférence pour les produits écologiques. Les nouvelles préoccupations des consommateurs peuvent parfois mener au boycottage de certains produits. Dans chaque cas, la direction devra anticiper les attitudes sociétales futures et décider comment modifier les décisions actuelles pour les prendre en considération.

5. Promouvoir la recherche et le développement sur les questions environnementales

À l'heure actuelle, il règne une grande incertitude, du point de vue des connaissances scientifiques, sur les relations possibles entre différentes questions environnementales et la santé humaine. On sait peu de choses de la capacité de régénération des systèmes naturels et on ignore jusqu'à quel degré la pollution peut être acceptable dans le cadre des objectifs du développement durable.

Il reste également beaucoup à découvrir sur les technologies que l'on pourrait utiliser pour résoudre les problèmes environnementaux.

Les dirigeants des entreprises doivent décider quelle fraction des fonds doit être consacrée à des activités de recherche et de développement visant à lever ces incertitudes. Ils doivent décider des priorités appropriées pour ces questions compte tenu de leur budget de recherche et de développement.

6. Analyser les coûts et les avantages des alternatives

Pour nombre de décisions, les gestionnaires devront élaborer de nouvelles méthodologies pour estimer les coûts et les avantages. Par exemple, selon la nouvelle norme de l'ICCA sur le plan comptable, la direction devra estimer la valeur escomptée actuelle des coûts des travaux futurs de décontamination et de remise en valeur des lieux.

Les risques et l'incertitude sont des facteurs non négligeables dans ces calculs et dans ces analyses, et il faudra trouver les moyens de les quantifier. Le jugement des gestionnaires jouera à cet égard un rôle non négligeable.

Dans son rapport annuel de 1989, la société Noranda présente ainsi la position de l'entreprise vis-à-vis de ce

genre d'analyse :

> *Noranda est fermement résolue à prendre part à la résolution du problème. Toutefois, dans les circonstances actuelles, il importe de souligner que les revendications et les demandes s'appuient rarement sur des preuves scientifiques solides. Il serait irréfléchi pour Noranda de ne pas exiger de disposer de bases solides avant d'engager d'importantes dépenses en capital ou de réduire certaines opérations et occasionner ainsi des pertes d'emplois. Noranda continuera à exiger que les évaluations environnementales et les revendications soient équitables de la part des nombreux intéressés touchés par cette question.*

7. Les nouveaux processus décisionnels et l'affectation de nouvelles responsabilités

Les nouvelles lois et les nouveaux règlements peuvent mettre en péril la rentabilité future d'une entreprise, voire son existence. Une erreur humaine peut causer des déversements d'effluents que le gouvernement peut pénaliser par des amendes extrêmement élevées. Ces pénalités peuvent être imposées directement et personnellement aux membres de la direction ainsi qu'à l'entreprise elle-même. Par conséquent, les gestionnaires doivent instituer de nouvelles chaînes de responsabilité et de hiérarchie de façon à garantir le respect des décisions de la direction par tous les employés dans leurs tâches quotidiennes.

Dans le cas des décisions opérationnelles prises par les cadres, il convient d'élaborer de nouvelles méthodes afin que les questions environnementales soient prises en compte dans leurs décisions de la manière et avec le degré voulus par la haute direction.

8. Un nouveau rôle pour les relations publiques de l'entreprise

Dans le passé, beaucoup d'entreprises ont créé des fonctions pour les relations avec le gouvernement et avec le public. Les questions de développement durable accroissent considérablement l'importance de ces fonctions pour l'entreprise. Pour traiter des questions environnementales, il importe de connaître les nouvelles lois et les nouveaux règlements. Il faut également créer un autre niveau de collaboration avec les responsables politiques et l'administration pour adopter la législation, et en particulier les décisions réglementaires, afin de faciliter leur respect par les entreprises au moindre coût.

Beaucoup de décisions réglementaires sont très influencées par les organismes de réglementation et les fonctionnaires. Bien souvent, les entreprises ont le pouvoir de faire pencher ces décisions à leur avantage. L'étude du cas de la remise en état du site d'Oakville par la société Shell, présentée au chapitre 9, illustre la manière positive avec laquelle vous pouvez coopérer avec les représentants du gouvernement pour résoudre les problèmes du développement durable.

Au nouveau rôle que les regroupements de citoyens se sont eux-mêmes attribué doit correspondre une structure d'intervention au sein de l'entreprise, dont la fonction est de minimiser les torts que pourrait subir l'image de l'entreprise auprès du public. Aujourd'hui, les bureaux de relations publiques des entreprises doivent traiter avec d'autres intervenants que les représentants du gouvernement. Les groupes d'actions et de coalition des citoyens, tout comme les particuliers, exercent des pressions considérables sur les sociétés. Ainsi, on réalise de plus en plus l'importance de l'opinion de la collectivité pour les activités d'une entreprise. Les services des communications et des relations publiques ont à présent la responsabilité d'entretenir des rapports positifs avec le public en général, afin de renforcer l'image

de l'entreprise.

Le nouveau rôle des relations publiques de l'entreprise n'est pas uniquement défini par rapport aux individus, aux groupes de citoyens et aux gouvernements. Il nécessite également l'instauration de nouvelles relations hiérarchiques au sein de l'entreprise, car les questions du développement durable touchent souvent des tâches professionnelles dans l'ensemble de l'organisation et peuvent mériter l'attention de la haute direction et du conseil d'administration.

9. Les analyses d'impact

Le développement durable met l'accent sur une multitude d'aspects techniques du fonctionnement de votre entreprise. Le souci de l'environnement signifie que votre entreprise devra évaluer périodiquement sa performance, y compris la mesure de diverses activités comme la quantité de déchets, la quantité de matériaux utilisés dans les procédés de production et la nature biodégradable des produits et du conditionnement que vous utilisez et que vous créez.

10. La participation des employés

La participation soutenue de vos employés est la clé de votre succès vis-à-vis des objectifs du développement durable. Il s'agit d'un sujet si important que nous lui consacrons le chapitre 7.

Notes

4 La loi évolue rapidement

Êtes-vous prêt à vous adapter à cette évolution?

Dans les années quatre-vingt-dix, vous allez être confronté à un ensemble toujours plus complexe de lois et de règlements. Vous avez certainement entendu parler de l'affaire du barrage de Rafferty et du conflit qui oppose actuellement le gouvernement fédéral au gouvernement de la Saskatchewan sur la signification et les conséquences des lois actuelles sur l'environnement. Quand on voit que les gouvernements eux-mêmes s'interrogent sur la manière de se conformer à ces lois, la complexité de ces questions devient évidente.

On enregistre de rapides progrès sur le plan des connaissances scientifiques dans le domaine des relations entre l'environnement, la santé humaine et les différentes activités des entreprises. Le public, de plus en plus sensibilisé, exige des lois et des règlements plus draconiens et le resserrement des contrôles sur leur application. En même temps, les juges et les organismes réglementaires élaborent de nouvelles interprétations de la législation existante. À la lumière de ces changements, il est clair que les relations entre votre entreprise et les gouvernements canadiens revêtent de plus en plus d'importance.

Les machines et les équipements de votre entreprise pourraient ne pas être conformes aux normes légales de demain. Il pourrait s'avérer nécessaire d'adapter vos produits et vos conditionnements et d'élaborer de nouveaux concepts de mise en marché. Ces perspectives vous montrent la nécessité pour votre entreprise de se réorganiser afin d'être capable de traiter avec efficacité,

La responsabilité du conseil d'administration, des gestionnaires et des employés

Les lois canadiennes prévoient la responsabilité des individus aussi bien que celle des entreprises. Si l'on estime que votre entreprise a enfreint la loi, il peut être insuffisant pour l'entreprise de s'acquitter d'une amende et de rectifier la situation. Le juge peut décréter que vous-même, vos employés et votre conseil d'administration soient également pénalisés. Cette question revêt donc une importance considérable autant pour vous-même que pour votre entreprise.

Qui peut être tenu pour responsable en vertu des lois canadiennes?

Les propriétaires ou les locataires actuels;
Les créanciers garantis ou les gestionnaires liquidateurs;
Les anciens propriétaires ou locataires;
Les employés, les agents, les cadres ou les directeurs;
Les agents immobiliers, les experts-conseils ou les conseillers professionnels;
Les gouvernements, les organismes ou les ministères.

De nouvelles obligations pour les institutions financières prêteuses

En vertu d'une loi récente, les institutions financières sont dorénavant légalement responsables dans certains cas des frais encourus par leurs clients en relation avec des questions environnementales. Dans notre étude du cas de la Banque Royale du Canada, résumée au chapitre 9, on explique que la garantie d'un prêteur dépend de la possibilité d'obtenir un titre de propriété immobilière en cas de cessation de paiements. Si l'emprunteur a enfreint

4 La loi évolue rapidement

Êtes-vous prêt à vous adapter à cette évolution?

Dans les années quatre-vingt-dix, vous allez être confronté à un ensemble toujours plus complexe de lois et de règlements. Vous avez certainement entendu parler de l'affaire du barrage de Rafferty et du conflit qui oppose actuellement le gouvernement fédéral au gouvernement de la Saskatchewan sur la signification et les conséquences des lois actuelles sur l'environnement. Quand on voit que les gouvernements eux-mêmes s'interrogent sur la manière de se conformer à ces lois, la complexité de ces questions devient évidente.

On enregistre de rapides progrès sur le plan des connaissances scientifiques dans le domaine des relations entre l'environnement, la santé humaine et les différentes activités des entreprises. Le public, de plus en plus sensibilisé, exige des lois et des règlements plus draconiens et le resserrement des contrôles sur leur application. En même temps, les juges et les organismes réglementaires élaborent de nouvelles interprétations de la législation existante. À la lumière de ces changements, il est clair que les relations entre votre entreprise et les gouvernements canadiens revêtent de plus en plus d'importance.

Les machines et les équipements de votre entreprise pourraient ne pas être conformes aux normes légales de demain. Il pourrait s'avérer nécessaire d'adapter vos produits et vos conditionnements et d'élaborer de nouveaux concepts de mise en marché. Ces perspectives vous montrent la nécessité pour votre entreprise de se réorganiser afin d'être capable de traiter avec efficacité,

de manière quotidienne et continue, avec les différents organismes gouvernementaux. Dans les chapitres qui suivent, vous verrez comment on peut envisager la réorganisation de l'entreprise à cet effet. Le présent chapitre examine certaines des nouvelles réalités de l'interface entreprise-gouvernement.

Les lois fédérales et provinciales

Au Canada, la promulgation des lois sur l'environnement relève autant du gouvernement fédéral que des gouvernements provinciaux.

Parmi les lois fédérales, mentionnons les suivantes :

Loi canadienne sur la protection de l'environnement
Loi sur les pêches
Loi sur le transport des marchandises dangereuses
Loi sur les produits dangereux
Loi sur le contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses
Loi sur la prévention de la pollution des eaux arctiques
Loi sur le contrôle de l'énergie atomique
Loi du Traité des eaux limitrophes internationales
Loi sur la protection des eaux navigables
Loi sur les eaux intérieures du Nord
Loi sur les terres territoriales

Chaque province dispose de ses propres lois, outre celles du gouvernement fédéral. L'Ontario, par exemple, a édicté les lois suivantes :

Loi sur la protection de l'environnement
Loi sur les ressources en eau de l'Ontario
Loi sur les pesticides
Loi de 1981 sur le transport des marchandises dangereuses

Loi sur l'évaluation environnementale
Loi sur l'énergie
Loi sur la manutention de l'essence
Loi sur les municipalités
Loi sur la santé et la sécurité au travail

L'interprétation de la loi : règlements, organismes et application

Les membres du Parlement entérinent les lois, qui sont des énoncés de politique générale. Les lois doivent être complétées par des règlements plus détaillés adaptés à des circonstances précises. Bien souvent, ces règlements sont élaborés par les fonctionnaires de différents ministères. Parfois, ils sont aussi élaborés par des employés d'organismes gouvernementaux ou par des fonctionnaires du palier municipal.

Les règlements sont souvent modifiés sans qu'il soit nécessaire d'amender la législation de base. Les fonctionnaires responsables de la mise en application des lois disposent d'une liberté considérable pour évaluer ce qui devrait être fait dans des circonstances données. Avec le temps, les juges décident dans les cas de litige ce que signifie réellement la loi; ces décisions juridiques deviennent alors partie intégrante de la loi et font jurisprudence.

Pour les gestionnaires, la nature des lois sur l'environnement, qui relie des règlements, des organismes et des interprétations, signifie qu'il faut rendre la structure de l'entreprise suffisamment souple pour pouvoir s'adapter continuellement aux nouvelles réalités de la législation. La nature des lois sur l'environnement a également pour conséquence que les entreprises peuvent exercer une influence considérable sur ces interprétations. Elle peut ainsi atteindre les objectifs fixés par la législation en minimisant les coûts requis.

La responsabilité du conseil d'administration, des gestionnaires et des employés

Les lois canadiennes prévoient la responsabilité des individus aussi bien que celle des entreprises. Si l'on estime que votre entreprise a enfreint la loi, il peut être insuffisant pour l'entreprise de s'acquitter d'une amende et de rectifier la situation. Le juge peut décréter que vous-même, vos employés et votre conseil d'administration soient également pénalisés. Cette question revêt donc une importance considérable autant pour vous-même que pour votre entreprise.

Qui peut être tenu pour responsable en vertu des lois canadiennes?

Les propriétaires ou les locataires actuels;
Les créanciers garantis ou les gestionnaires liquidateurs;
Les anciens propriétaires ou locataires;
Les employés, les agents, les cadres ou les directeurs;
Les agents immobiliers, les experts-conseils ou les conseillers professionnels;
Les gouvernements, les organismes ou les ministères.

De nouvelles obligations pour les institutions financières prêteuses

En vertu d'une loi récente, les institutions financières sont dorénavant légalement responsables dans certains cas des frais encourus par leurs clients en relation avec des questions environnementales. Dans notre étude du cas de la Banque Royale du Canada, résumée au chapitre 9, on explique que la garantie d'un prêteur dépend de la possibilité d'obtenir un titre de propriété immobilière en cas de cessation de paiements. Si l'emprunteur a enfreint

les lois sur l'environnement, ou si l'emprunteur risque de faire l'objet de poursuites judiciaires par des clients, des employés ou par le public, le prêteur peut alors se rendre compte que sa garantie vaut moins que ce qu'il pensait. Parfois même, les prêteurs ont découvert que la garantie avait en fait une valeur négative. Comme on le mentionne dans le cas de la Banque Royale :

> *Si la garantie du prêteur dépend d'un titre de propriété immobilière potentiel, la valeur de la garantie peut être gravement diminuée, voire réduite à zéro, par la présence sur les lieux de déchets ou de résidus dangereux. Bien souvent, on ne peut permettre la vente des lieux sans procéder d'abord au nettoyage de la contamination, et les coûts du nettoyage peuvent être bien supérieurs à la valeur de la propriété. La responsabilité des coûts du nettoyage relève en général de celui qui «entretient, contrôle ou gère la propriété», quel que soit le moment auquel a eu lieu la contamination.*
>
> *Si le prêteur gère le bien en faisant valoir l'intérêt de sa garantie, il pourrait en fin de compte assumer une responsabilité de loin supérieure soit au montant prêté, soit à la valeur estimée initiale de la garantie. Il pourrait être ainsi responsable soit des coûts du nettoyage de la contamination existante (ou des conséquences de tout nouveau rejet de contaminants), soit des dommages réclamés dans des actions de common law à responsabilité civile intentées par des tiers. Les banques, du fait de leur richesse, sont bien entendu considérées comme les cibles idéales de telles poursuites. De surcroît, si le prêteur est en situation d'«entretien, de contrôle et de gestion» d'une source de contamination existante, ce qui enfreint les règlements gouvernementaux, les agents et les directeurs de l'institution de prêt peuvent également faire l'objet de poursuites en droit criminel et risquent des amendes ou l'emprisonnement.*

L'importance d'un comportement positif

Nombre de lois canadiennes sur l'environnement vous rendent responsables, vous et votre entreprise, d'informer les représentants du gouvernement appropriés de certaines activités de votre entreprise. En d'autres termes, la structure de votre entreprise doit vous permettre d'assurer la circulation des informations si besoin, et d'agir en conséquence.

Vous avez notamment le devoir d'informer les représentants du gouvernement dans les cas suivants :

Transport de marchandises considérées comme dangereuses
Déversements ou fuites accidentels de polluants
Demandes de permis pour mener certaines activités

Acquisition ou vente de biens immeubles

Aux États-Unis, les états du New Jersey et de la Californie exigent à présent que soit effectuée une évaluation de l'état de la propriété relativement à l'environnement. Le Canada n'a pas encore adopté de telles exigences légales, mais il se pourrait que les propriétaires canadiens soient un jour obligés de nettoyer et de remettre en état leurs propriétés. Par conséquent, vous et votre entreprise devez vous préoccuper dès maintenant des coûts éventuels que pourraient entraîner certaines propriétés en raison des problèmes qu'elles posent pour l'environnement. Dans le cas des fusions et des acquisitions, ces contraintes jouent à présent un rôle prépondérant dans le processus de négociation.

La diligence raisonnable

En vertu de la législation canadienne, vous-même, vos employés et votre conseil d'administration devez faire preuve d'une diligence raisonnable en ce qui concerne les questions environnementales. En d'autres termes, vous devez non seulement respecter à la *lettre* des lois conformément à leur interprétation actuelle, mais aussi agir toujours dans la perspective de la *signification* de ces lois.

La diligence raisonnable revêt une importance particulière dans le cas des accidents. Vous et votre entreprise devez avoir mis en place des politiques et des procédures qui minimiseront les effets nuisibles des accidents éventuels. Ces politiques et procédures doivent comprendre des lignes directrices à l'intention des employés sur ces questions.

De nouvelles menaces de recours collectifs et de poursuites privés dans le domaine de l'environnement

Un ouvrage récent de Fraser et Beatty met en évidence l'importance des changements probables dans la fréquence des recours collectifs et des poursuites privées :

> *Plusieurs lois, si elles sont entérinées en Ontario, auront des impacts considérables sur la disponibilité et la faisabilité financière des recours collectifs sur les questions environnementales, et il est pratiquement certain qu'elles entreront en vigueur d'ici peu.*
>
> ***Le projet de loi 213, An Act respecting Class Proceedings**, a été présenté à la législature ontarienne par le procureur général Ian Scott lors de la dernière session du gouvernement libéral, en même temps qu'un projet de loi connexe, **le projet de loi 214, An Act to amend the Law Society Act to provide for Funding to Parties to Class Proceedings**. Il semble que ces*

projets de loi ont de fortes chances d'être adoptés par le nouveau gouvernement, compte tenu de l'engagement des néo-démocrates vis-à-vis des questions environnementales et de la présence du public dans les cours de justice.

Jusqu'à présent, les recours collectifs n'étaient autorisés par les tribunaux ontariens que dans des circonstances restreintes et d'ailleurs contradictoires, et seulement si l'on avait triomphé des obstacles, souvent très efficaces, de la procédure. Les groupes d'activistes et de défense du public se sont ainsi vu refuser l'emploi d'un des outils les plus efficaces utilisés par leurs homologues américains pour influer sur les politiques publiques lorsque, pour une raison ou pour une autre, les poursuites et la législation ne donnent pas les résultats escomptés. Les regroupements d'individus qui subissent des dommages infligés par une source commune ont également été handicapés pour faire valoir leurs droits en bonne et due forme. L'objectif déclaré du projet de loi 213 est de faciliter les recours collectifs en Ontario et de remédier ainsi à ces problèmes.

Clayton W. Caverly, Fraser et Beatty,
Environmental Law Update, novembre 1990.

Pollution et rentabilité

En vertu des nouvelles lois, la pollution n'est pas rentable.

Les gouvernements canadiens ont maintenant accepté d'assumer leur responsabilité vis-à-vis des générations tant présentes qu'à venir. Ainsi débute une nouvelle ère dans les relations entre les secteurs privés et publics.

Les décisions et les structures existantes de prise de décision d'une entreprise, jugées acceptables auparavant, devront être changées afin de se conformer à la législation nouvelle et en perpétuelle évolution, destinée à faire payer les pollueurs.

La législation dans les autres pays

La *mondialisation* est un terme à la mode dans le monde des affaires. Même les compagnies dont les transactions d'achat et de vente ne traversent pas les frontières canadiennes devront faire face à un accroissement de la concurrence de la part des entreprises étrangères qui intensifieront leurs opérations au Canada.

De nos jours, la plupart des entreprises sont de plus en plus actives sur le plan du commerce et des investissements à l'échelle internationale; elles achètent des composants ou des matières premières à l'étranger, vendent leurs produits dans le monde entier et tissent des relations d'entreprises en participation («joint ventures») et de filiales. Il ne suffit plus à présent de connaître la législation canadienne. Les lois et les règlements varient considérablement d'un pays à l'autre. Il est dans l'intérêt de votre entreprise que vous soyez pleinement conscient des réalités du développement durable dans les autres pays.

Notes

PARTIE B

Où en êtes-vous?

5 Évaluez votre entreprise

Une analyse d'impacts à conduire vous-même : vingt questions relatives au développement durable à l'ordre du jour de votre comité exécutif

Vous pouvez utiliser ce questionnaire à quelques mois d'intervalle pour contrôler vos progrès dans le temps. Vous pouvez également comparer avec d'autres les résultats de ce questionnaire.

Vous pouvez si vous le désirez élaborer votre propre questionnaire, en fixant des objectifs et des critères adaptés aux circonstances propres à votre entreprise. Vous pouvez également estimer la performance de vos compétiteurs afin de la comparer à la vôtre.

PERFORMANCE

0 = Aucun plan n'a encore été élaboré.
1 = Les plans sont en cours d'élaboration.
2 = Les plans ont été élaborés et votre entreprise en est aux premiers stades de la mise en oeuvre.
3 = Les plans sont actuellement mis en oeuvre mais peu de changements ont déjà été obtenus.
4 = Certains changements ont été obtenus mais il est encore possible de s'améliorer.
5 = Tous les changements planifiés ont été mis en oeuvre avec succès.

Évaluez votre entreprise : *attribuez à votre entreprise une note entre 0 et 5 pour chacune des questions posées ci-dessous. La note totale maximale pour les vingt questions est 100.*

Question 1 : **Avez-vous une philosophie et une culture d'entreprise nettement définies en ce qui concerne le développement durable, exprimées sous la forme d'un énoncé formel?**

En tant que gestionnaire, c'est vous qui décidez de la portée et de l'intensité des activités de votre entreprise en matière de développement durable. Une philosophie d'entreprise clairement articulée, exprimée sous la forme d'un énoncé formel, peut fournir des lignes directrices à chaque individu de l'entreprise.

Au chapitre 10, David Robertson, premier vice-président, Services bancaires à l'entreprise de la Banque Royale du Canada, présente très clairement à ses employés et à ses clients les orientations de la banque. Ce discours indique le genre d'énoncé que vous pourriez adopter pour communiquer votre vision et votre engagement.

Un énoncé officiel formulé par votre conseil d'administration peut être utile à titre de référence pour les employés. Il peut également servir à protéger votre conseil d'administration lors d'éventuelles poursuites judiciaires, en servant de preuve concrète de la diligence raisonnable exercée par le conseil d'administration en matière d'environnement.

Question 2 : **Dans les décisions que vous prenez pour le compte de votre entreprise, accordez-vous plus d'importance aux profits à long terme en fonction notamment de lois futures plus sévères qu'aux profits à court terme et aux lois actuelles?**

Le développement durable nous rappelle qu'un large éventail de décisions détermineront notre productivité future. Votre entreprise peut probablement conditionner son avenir de plusieurs manières.

Dans quelle mesure êtes-vous prêt à penser à long terme? L'investissement dans la formation et le recyclage de vos employés peut être essentiel pour votre compétitivité future, même s'il réduit les profits aujourd'hui. Les investissements de recherche et développement peuvent mener à des innovations qui, même si elles ne peuvent être réalisées que dans quelques années, pourraient cependant s'avérer indispensables à votre compétitivité future. Il n'est peut être pas immédiatement et directement rentable d'investir dans votre collectivité. Pourtant, votre capacité d'attirer les futurs employés et de faire prospérer votre entreprise peut dépendre de la vitalité de la collectivité qui vous entoure.

Les études de cas présentées au chapitre 9 révèlent une préoccupation fondamentale et sous-jacente pour l'avenir, manifestée dans une multitude de décisions d'ores et déjà prises.

Nous pouvons nous attendre à ce que la législation devienne plus exigeante et à ce que son application soit plus draconienne à l'avenir. Les décisions prises aujourd'hui en matière d'investissement peuvent créer des usines et des équipements qui ne seront pas conformes aux normes de demain. Dorénavant, il faut avoir une stratégie d'investissements qui tient compte des lois futures.

Cette attitude orientée vers le futur s'applique également à vos décisions sur le caractère écologique de vos produits et de leur conditionnement.

En outre, l'élaboration et la mise en oeuvre des procédures et des politiques abordées ailleurs dans le présent guide pourraient prendre un temps considérable. La planification minutieuse de ces aspects revêt encore plus d'importance pour l'avenir que pour le présent. Ne

vous laissez pas surprendre par l'avenir!

Question 3 : **La planification environnementale est-elle intégrée à la planification financière de votre entreprise? Êtes-vous prêt à incorporer des normes environnementales dans vos états financiers?**

L'Institut canadien des comptables agréés cherche actuellement des moyens d'intégrer les questions environnementales directement dans les états financiers annuels des entreprises. Il oblige d'ores et déjà les entreprises à inclure les estimations des coûts des travaux futurs de nettoyage et de remise en état des lieux dans leurs états financiers. Le message est très clair : désormais, vous devrez intégrer la planification environnementale à votre planification financière. Les décisions en matière de production et d'investissement devront prendre en considération les questions environnementales. Les décisions d'affaires devront être axées sur l'avenir et devront prendre en compte les coûts futurs occasionnés par les décisions prises aujourd'hui.

Question 4 : **Dans votre entreprise, la distribution des responsabilités en matière de développement durable est-elle adaptée?**

La plupart des entreprises jugent préférable de créer un groupe de travail spécial chargé d'élaborer le programme et de cerner les cibles définies de l'entreprise. Ce groupe de travail est nécessaire car les questions relatives au développement durable recoupent un grand nombre de responsabilités professionnelles et de services différents. Les cibles concrètes doivent être considérées comme raisonnables par quiconque investi de la tâche de les atteindre. L'étude du cas de Bell Canada, résumée au chapitre 9, décrit l'approche adoptée par cette

compagnie pour clarifier les objectifs et répartir les responsabilités.

Même si le groupe de travail peut être chargé de l'élaboration du programme de l'entreprise, il incombe en fin de compte à la direction et au conseil d'administration - dans leurs rapports hiérarchiques traditionnels - de modifier le programme, si besoin est, et de l'approuver dans sa version finale.

Une question qui se pose bien souvent a trait à la structure de l'entreprise. La responsabilité environnementale devrait-elle dépendre d'un seul gestionnaire et, dans l'affirmative, ce gestionnaire devrait-il être aussi chargé d'autres tâches? Les entreprises répondent à cette question de manière extrêmement variée. Dans certaines sociétés, les responsabilités relatives au développement durable sont affectées au service de santé et de sécurité ou à celui des relations extérieures. Dans d'autres, le chef de la direction assume personnellement ces responsabilités. On crée parfois un nouveau poste, subordonné au chef de la direction et disposant souvent d'un siège au conseil d'administration.

Le facteur le plus important est peut-être le niveau de pouvoir de ceux qui assument les responsabilités du développement durable. Dans certaines entreprises, ils n'ont qu'une fonction de ressource capable de prodiguer des conseils aux autres départements. Dans d'autres, les responsables du développement durable jouissent d'un droit de veto sur toutes les décisions prises en matière d'investissement et de production; leur approbation est donc indispensable pour toutes les activités de l'entreprise. Par ailleurs, certaines sociétés exigent que tous les documents concernant le développement durable portent la signature d'une division de l'entreprise s'occupant de l'environnement avant d'être approuvés par le conseil d'administration. Cela est particulièrement vrai dans les secteurs où l'application de la loi est draconienne.

Vous devrez décider quelle structure convient le mieux à votre entreprise et être prêt à la modifier si besoin.

Question 5 : **Avez-vous un programme de formation des employés qui promuent les principes du développement durable?**

Un rapport sur les activités du Congrès du travail du Canada en matière de développement durable, *Un nouveau rôle pour le Congrès du travail du Canada*, souligne la nécessité de former tous les employés des entreprises, y compris la direction. À l'évidence, il faut que les employés aient connaissance du programme de développement durable de leur entreprise, si l'on veut qu'ils y participent de manière efficace. Les employés doivent comprendre la raison d'être des cibles spécifiques et des récompenses personnelles offertes s'ils atteignent ces objectifs. Les associations et les syndicats peuvent offrir des cours, mais il sera probablement nécessaire d'organiser des ateliers internes pour aborder vos cibles et vos récompenses spécifiques.

Question 6 : **En matière de gestion des crises, dans quelle mesure les procédures de votre entreprise sont-elle adaptées et opérationnelles?**

La fréquence et l'importance des crises écologiques varie d'une société à l'autre. Pour certaines, il peut être utile d'établir des procédures avant qu'une crise ne se produise. En particulier, tous les employés doivent connaître la chaîne des responsabilités de la prise de décision en cas de crise. Le temps perdu peut considérablement amplifier les coûts occasionnés par le règlement de la crise. À de nombreux égards, l'affaire du Exxon Valdez est un exemple classique de l'amplification du problème à cause d'incertitudes et de retards.

Si bon nombre de crises sont provoquées par des fuites

ou par des déversements de produits dangereux, elles peuvent également éclater pour des raisons tenant à l'opinion publique ou à la mise en marché. Par exemple, les Canadiens ne sont pas près d'oublier le scandale du «thon avarié». L'étude du cas des produits verts de Loblaws et de Pollution Probe, présentée au chapitre 9, montre que la préoccupation du public vis-à-vis de diverses questions a entraîné une modification du programme de mise en marché de l'entreprise. Nous entendons souvent parler d'entreprises qui sont contraintes de retirer leurs produits des rayons des détaillants. Comment votre entreprise réagirait-elle à une telle crise?

Question 7 : **Disposez-vous de procédures pour surveiller les incidences sur l'environnement des activités de votre entreprise ainsi que la conservation de l'énergie et des autres produits que vous consommez?**

Votre processus de surveillance dépend de la répartition des responsabilités, ainsi que de l'établissement des rapports hiérarchiques et des objectifs de votre entreprise.

La surveillance est nécessaire pour assurer la participation des employés, car l'ardeur que mettront vos employés à atteindre les objectifs du développement durable dépendra des systèmes de renforcement et de récompenses.

La rétroaction est nécessaire pour vérifier le degré d'adéquation des cibles que vous avez fixées et les modifier au fil du temps.

Les procédures de surveillance varient selon la nature des entreprises. Dans tous les cas, il importe que la surveillance soit précise et menée à intervalles réguliers; par ailleurs, les résultats des activités de surveillance doivent être révélés aux employés dans le cadre du processus d'évaluation des tâches.

Question 8 : **Entreprenez-vous des travaux de recherche visant à limiter les risques pour l'environnement?**

L'ensemble du programme de développement durable peut être considéré comme un moyen de réduire les risques. En pensant à votre avenir, vous pouvez anticiper les éventualités indésirables. La clarification des objectifs, leur communication efficace aux employés, la mise sur pied d'une structure organisationnelle adaptée à la résolution des questions et des crises liées au développement durable, la formation des employés et la recherche scientifique sont autant d'instruments permettant de réduire les risques environnementaux. Les menaces de la nouvelle législation, du resserrement des modalités de son application et de l'accroissement du nombre de poursuites judiciaires, sont autant de facteurs qui rendent la réduction des risques un objectif avantageux à long terme sur le plan financier. Votre entreprise fait-elle actuellement tout ce qu'elle peut pour réduire son exposition aux risques?

Question 9 : **Avez-vous conscience des changements pris dans les préférences des consommateurs en raison de leurs préoccupations liées au développement durable?**

Le développement durable a introduit de nouveaux facteurs dans votre marché. La prise de conscience des questions de développement durable par beaucoup de vos clients va les amener à modifier leur comportement. Les nouveaux produits verts de Loblaws et le nouveau conditionnement des produits de MacDonald's sont des exemples d'adaptation à ces réalités. En montrant la voie par la mise en oeuvre des changements nécessaires, vous vous doterez d'un avantage concurrentiel par rapport à vos compétiteurs.

On peut s'attendre à ce que les gouvernements et leurs organismes s'intéressent de plus en plus à la position de votre entreprise du point de vue du développement durable. Il est probable que votre situation, comparé à celle de vos concurrents, déterminera pour une large part leur décision de signer des contrats avec vous.

Le gouvernement fédéral modifie ses dispositions à l'égard des subventions afin d'inclure des exigences relatives au développement durable à l'intention des récipiendaires des subventions. Si vous souhaitez solliciter de telles subventions, vous serez obligé de considérer la position de votre entreprise relativement à ces nouvelles dispositions.

Un rapport d'Environnement Canada, intitulé *L'incorporation du développement durable aux accords de développement économique et régional - l'exemple de la région de l'Atlantique,* présente ces enjeux.

Question 10 : **Examinez-vous régulièrement votre police d'assurance du point de vue des poursuites judiciaires éventuelles pour des questions environnementales?**

Peut-être avez-vous toujours considéré vos besoins en matière d'assurance comme une question exclusivement financière. Compte tenu de l'importance des questions du développement durable, vous devez examiner avec attention vos polices d'assurance en prévision des poursuites judiciaires pouvant éventuellement être intentées par vos clients, les organismes gouvernementaux ou le public.

Compte tenu du durcissement de la législation, de l'introduction de nouveaux précédents jurisprudentiels et de la possibilité d'actions intentées par les citoyens, vous n'êtes pas dans la même situation, du point de vue des «responsabilités», qu'il y a cinq ou dix ans. Vos polices d'assurances devraient peut-être faire l'objet d'un nouvel examen.

À titre d'exemple, bon nombre d'entreprises assurent à présent leur conseil d'administration et leurs cadres supérieurs afin de les protéger d'une poursuite personnelle découlant des actions de l'entreprise.

Question 11 : **Bénéficiez-vous d'une image favorable auprès du public en ce qui concerne le développement durable?**

Une fois que vous avez établi un programme de développement durable, vous devez en informer le public, en particulier vos clients et vos clients potentiels. L'étude du cas de la société Dow, présentée au chapitre 9, souligne l'importance de l'image publique et la vulnérabilité de cette image à une attaque par les médias.

Il ne suffit pas de bien faire, encore faut-il être perçu comme faisant bien. Dans cette perspective, vous devez intégrer des stratégies de relations avec les médias à vos procédures de règlement des crises. Avant qu'une crise éclate, vous devriez avoir prévu divers scénarios.

Le public se considère désormais concerné par les activités de votre entreprise et s'estime en droit de connaître les mesures que vous prenez pour aborder les problèmes du développement durable, lesquels ont des conséquences sur le bien-être futur de la population.

Question 12 : **Si les actions en recours collectif deviennent possibles au Canada, votre entreprise est-elle à l'abri de poursuites éventuelles?**

Il est probable qu'au moins quelques provinces déposeront bientôt des lois pour faciliter les actions en recours collectif pour les questions relatives au développement durable. Aux États-Unis, ce genre de poursuite constitue une nouvelle menace de plus en plus dangereuse pour les entreprises.

Le moment est venu d'examiner la possibilité d'apporter

des changements aux activités de votre entreprise afin de minimiser cette menace, si les recours collectifs devaient devenir plus courants au Canada.

Question 13 : **Avez-vous une stratégie efficace pour informer vos actionnaires de vos activités en matière de développement durable?**

Bon nombre d'entreprises traitent désormais des questions du développement durable dans leur rapport annuel. Les actionnaires sont de plus en plus préoccupés par la position des entreprise à cet égard. Ils souhaitent bien sûr que leur entreprise fasse preuve de civisme. Toutefois, leurs préoccupations débordent ce cadre et s'étendent également à la question de dépenses occasionnées par l'entrée en vigueur des nouveaux règlements gouvernementaux et aux actions en justice éventuelles intentées contre leur entreprise.

L'ICCA a établi, depuis décembre 1990, de nouveaux règlements comptables en vertu desquels l'estimation des coûts des travaux de nettoyage et de remise en état des lieux doit être explicitement incluse dans vos états financiers. Vous pouvez, si vous le désirez, inclure d'autres informations qui permettront aux actionnaires d'avoir un aperçu plus complet de la position de votre entreprise.

Question 14: **Votre structure organisationnelle prévoit-elle une collaboration étroite avec les organismes gouvernementaux et les groupes d'intérêt?**

Les gouvernements et les groupes d'intérêt sont des acteurs incontournables en ce qui concerne les questions de développement durable pour votre entreprise. Comment pouvez-vous adapter au mieux vos procédures à cette nouvelle réalité? Votre réponse dépendra des conditions propres à votre entreprise; toutefois, il faudra à l'évidence que la direction consacre plus de temps à comprendre les

préoccupations de ces nouveaux intervenants et à communiquer régulièrement avec eux.

Comme nous le mentionnons ailleurs dans le présent guide, vous avez le choix entre plusieurs options de répartition de ces responsabilités. Le seul impératif est de déléguer ces responsabilités à une personne de votre entreprise et de lui fournir des directives clairement définies. En outre, il importe d'établir des canaux de communication à l'intérieur de l'entreprise afin d'assurer la diffusion des informations à tous ceux qui pourraient subir les conséquences des actions du gouvernement et des groupes d'intérêt.

Question 15 : **Travaillez-vous efficacement aux questions du développement durable par l'intermédiaire de vos associations commerciales et professionnelles?**

On trouvera au chapitre 8 une description de la précieuse contribution que peuvent apporter diverses associations, allant de votre chambre de commerce aux regroupements professionnels de votre secteur, en passant par les associations communautaires locales. Le développement durable est fortement lié aux questions de société. Ce n'est que par la coopération que nous pourrons progresser.

Question 16: **Êtes-vous capable d'être compétitif au plan international par rapport aux réglementations sur l'environnement en vigueur dans les autres pays?**

Dans le cadre d'une économie mondiale, il ne suffit pas de connaître les lois canadiennes et les perceptions du public canadien. Par suite de la réduction des tarifs douaniers en vertu du GATT et de l'accord de libre échange Canada-États-Unis, vous allez faire face à une concurrence accrue et vous allez identifier des opportunités

d'affaires diversifiées. Pour vendre à l'extérieur des frontières canadiennes, vous devrez connaître et respecter les lois d'autres pays.

Dans beaucoup de pays européens, les lois sont considérablement plus draconiennes qu'au Canada. Dans certains états américains, comme le New Jersey et la Californie, le gouvernement prend une part beaucoup plus active aux décisions des entreprises. Par ailleurs, les actions en recours collectif peuvent constituer pour vous une menace plus importante à l'étranger. D'après certains experts, les règlements sur l'environnement sont les nouvelles barrières commerciales des années 1990.

Dans ce contexte, vous devez vous familiariser avec les lois et les usages en vigueur dans les autres pays, et avec les perceptions et les normes culturelles de ces pays.

Question 17 : **Votre politique d'achat prend-elle en compte la situation de vos fournisseurs potentiels vis-à-vis de l'environnement, afin des les pousser par vos achats à produire de façon plus respectueuse de l'environnement?**

Vous et votre entreprise pouvez encourager vos fournisseurs à modifier leurs produits et leurs procédés de production dans l'intérêt du développement durable. Dans certaines situations, un fournisseur peut rendre ses produits plus respectueux de l'environnement sans frais supplémentaire. Vous pouvez être le catalyseur de ce changement. Il peut être utile d'élaborer une politique d'approvisionnement explicite afin d'encourager vos employés à s'approvisionner chez les fournisseurs qui font progresser le développement durable.

Question 18 : **Analysez-vous les acquisitions potentielles dans la perspective des responsabilités environnementales?**

Certains états américains exigent que soit effectuée une analyse d'impacts avant tout transfert de propriété d'un bien immeuble. Si cette exigence n'est pas encore intégrée à la réglementation canadienne, il n'en est pas moins manifeste qu'une propriété peut engendrer des coûts futurs illimités de remise en état des lieux et de traitement des déchets dangereux.

L'acquisition d'une entreprise exige à présent d'en évaluer la position vis-à-vis du développement durable, y compris son image auprès du public, sa structure, les connaissances de ses employés et l'acceptabilité future de ses produits. Pour les fusions et les acquisitions, vous devrez désormais accorder un intérêt particulier aux coûts futurs éventuels occasionnés par le respect des objectifs du développement durable.

***Question 19* : Avez-vous des procédures permettant de récompenser les employés pour leur réussite individuelle dans l'atteinte des objectifs du développement durable?**

La participation des employés au développement durable dépendra, tout au moins dans une certaine mesure, des récompenses personnelles auxquelles ils peuvent s'attendre s'ils atteignent les objectifs fixés par l'entreprise. Vous pouvez juger souhaitable de modifier les formulaires d'évaluation des tâches pour y inclure une description explicite des accomplissements.

L'atteinte des objectifs du développement durable peut exiger certains compromis avec d'autres objectifs, par exemple les coûts et les profits actuels, dont il convient de discuter avec vos employés. L'institution de récompenses peut clarifier les objectifs de l'entreprise et faciliter la prise de décision des employés dans leur domaine de compétence.

Question 20 : **Avez-vous des procédures permettant d'améliorer au fur et à mesure la stratégie de votre entreprise?**

Le rapport du Congrès du travail du Canada a mis en évidence les incertitudes régnant sur le statut actuel des questions du développement durable :

> *Les décisions environnementales mettent en jeu des jugements de valeur difficiles, qui peuvent s'appuyer sur des données et des informations inadéquates, conflictuelles ou incertaines. Ce «contexte d'incertitude» contraint les décideurs à se forger leur propre conception des problèmes et leurs propres valeurs fondamentales qui les guideront tout au long du processus décisionnel. Cette situation est rendue plus complexe par le fait que les valeurs environnementales sont diverses, diffuses, en constante évolution et dépourvues de cohérence dans leur définition et leur compréhension.*

Dans ce contexte d'incertitude, votre programme de développement durable doit être souple, apte à s'adapter aux nouvelles découvertes scientifiques, à l'évolution de l'opinion publique et aux réalités de production et de mise en marché.

Est-il temps de procéder à une analyse d'impacts sérieuse?

En répondant au questionnaire, vous avez peut-être réalisé que votre entreprise devra élaborer des critères pour l'évaluation de vos accomplissements, et vous devriez peut-être entreprendre des recherches

approfondies pour analyser les incidences actuelles sur l'environnement de votre entreprise.

Bon nombre d'entreprises ont recours à des experts-conseils professionnels pour les assister dans cette tâche. Pour certaines entreprises, le besoin de surveiller un grand nombre d'activités peut necessiter l'élaboration de techniques et d'objectifs précis.

Les analyses d'impacts peuvent être extrêmement détaillées et exhaustives. Elles doivent être adaptées aux activités propres à chaque entreprise. Stora, une firme de produits forestiers, a conçu une série de questions dans le cadre de son analyse d'impacts continue, auxquelles il faut répondre par des faits scientifiques détaillés, et ce sur une base régulière.

La société Noranda Inc. a mis en oeuvre un système exhaustif d'analyse d'impacts. M. F. Frantisak, premier vice-président, Environnement, de Noranda, affirme que les analyses d'impacts devraient être un moyen systématique et objectif de vérifier que les normes de l'industrie, les règlements gouvernementaux, les procédures et les directives pertinentes sont tous rigoureusement respectés.

Selon lui, l'analyse d'impacts devrait être interprétée au sens large et inclure non seulement les questions environnementales, mais également les problèmes relatifs à la santé, à l'hygiène industrielle, à la sécurité et à la préparation aux cas d'urgence. L'analyse d'impacts requiert l'analyse, l'essai et la validation des procédures et des méthodes dans l'ensemble de l'entreprise.

Chez Noranda, lors des analyses d'impacts, on évalue également le caractère adéquat de l'ensemble du système de gestion environnementale, y compris les communications, la formation, l'évaluation du risque et le choix des meilleures méthodes de gestion. L'analyse d'impacts devrait comprendre les procédés visant à corriger toutes les lacunes de manière opportune et rentable. Elle devrait également constituer un mécanisme d'amélioration

des anciennes méthodes, des conceptions techniques et des procédés de production. Elle devrait enfin renforcer la sensibilisation des employés aux questions du milieu et faciliter les transferts technologiques entre les divisions d'une même entreprise.

Comme l'affirme M. Frantisak,

> *Dans ce processus, la préparation du rapport de l'analyse d'impacts, les plans d'action et les activités de suivi ont une importance cruciale.* ***La préparation et la mise en oeuvre du plan d'action sont des étapes essentielles pour un programme d'analyse d'impact efficace.*** *Par ce plan d'action, on ferme la boucle et on garantit que toutes les lacunes et tous les problèmes décelés sont corrigés de manière opportune et rentable. Il s'agit de l'élément de diligence raisonnable du programme.*

Notes

PARTIE C

Comment mieux faire

6 L'élaboration d'une stratégie de gestion

Des méthodes de gestion supérieures

Lorsqu'on parle à des gestionnaires assurant un rôle de chef de file dans les entreprises qui se préoccupent sérieusement et concrètement de la gestion du développement durable (GDD), on constate que les méthodes de gestion ont évolué vers ce que l'on pourrait appeler une forme supérieure de comportement des dirigeants.

Ces derniers pensent à beaucoup plus long terme que la plupart des gestionnaires nord-américains. Par exemple, un directeur général est convaincu que les gestionnaires doivent désormais considérer aussi sérieusement une perspective de 30 ans qu'un échéancier de 30 jours.

La GDD exige une approche extrêmement ouverte et interactive dans les rapports avec les individus et les groupes, tant à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'entreprise, une approche où la collaboration a une place beaucoup plus importante qu'actuellement, en particulier en ce qui concerne les questions sensibles ou litigieuses. Les gestionnaires ne peuvent pas à la fois se réfugier dans une tour d'ivoire avec une attitude conservatrice et réussir à gérer le développement durable.

La GDD exige une réelle motivation vis-à-vis de l'amélioration constante de tous les aspects du fonctionnement d'une entreprise. Elle requiert une grande aptitude à résoudre les problèmes en faisant beaucoup plus appel à la créativité que par le passé. La plupart des aspects de la GDD étant extrêmement

sensibles et angoissants, les conflits sont une réalité permanente dans ce domaine; les gestionnaires doivent donc maîtriser toutes les aspects de la résolution des conflits.

L'expression «direction évolutive», quel que soit son caractère mélodramatique actuel, et même si elle doit se banaliser dans l'avenir, a une validité descriptive réelle en ce qui concerne les gestionnaires qui abordent la GDD et qui innovent dans ce domaine. Ces chefs de file ne se contentent pas d'entraîner l'évolution d'une nouvelle fonction de gestion, ils changent radicalement les méthodes de gestion. De surcroît, ils sont le fer de lance de la recherche de nouveaux débouchés commerciaux qui répondront favorablement aux défis des trente prochaines années, menant ainsi victorieusement leurs entreprises à l'aube du troisième millénaire.

L'intégration de l'économie et de l'environnement

On a beaucoup écrit, bien souvent de manière normative et passionnée, sur la nécessité d'intégrer l'environnement à la prise de décisions économiques à tous les niveaux et dans tous les secteurs de la société. On s'impatiente très vite devant le caractère répétitif de ces exhortations et devant l'absence d'action.

La GDD bien menée enseigne que, pour intégrer l'environnement et l'économie, il faut commencer et persévérer jusqu'à ce que l'intégration soit réalisée dans toutes les fonctions organisationnelles. L'intégration doit être reflétée dans la philosophie de l'entreprise à laquelle souscrivent le président du conseil, le conseil d'administration et le chef de la direction. Elle doit être partie intégrante de la stratégie dont sont responsables les cadres de direction.

Les objectifs des gestionnaires doivent être, du moins en partie, focalisés sur les questions de la GDD. Les responsabilités de la GDD doivent être incluses dans les descriptions de tâche des cadres hiérarchiques et des

cadres consultatifs des secteurs de la protection de l'environnement, de la santé et de la sécurité, et des relations publiques.

Pour atteindre les objectifs et mettre en pratique les stratégies du développement durable, il convient d'affecter les ressources appropriées lors de la préparation du budget.

Il faut créer les compétences requises, tant au niveau technique qu'interpersonnel, par des programmes de formation et de développement de l'entreprise. Il faut élaborer des programmes novateurs afin de capter l'imagination et de motiver la participation de tous les employés aux activités de GDD et à leurs résultats. En outre, il faut mesurer et étudier régulièrement les résultats et mieux responsabiliser par un système de récompenses et de pénalités adéquat.

En d'autres termes, l'économie et l'environnement ne seront pas intégrés tant qu'ils ne fonctionneront pas de pair dans tous les systèmes de gestion. L'intégration de l'environnement et de l'économie dans la prise de décision des dirigeants seulement, sans un développement parallèle des systèmes de gestion mentionnés ci-dessus, se solde par des décisions floues, une mise en oeuvre médiocre et des résultats nuls. Une décision relative à «A», sans mesurer et récompenser «B», produit des résultats mediocres et beaucoup de déceptions au sujet de «A».

La gestion de la performance intégrée

Une autre approche que celle du modèle mentionné ci-dessus pour l'élaboration d'un modèle de gestion où seraient intégrés l'environnement et l'économie serait de partir du «bas» et de remonter vers le «haut». En d'autres termes, on commencerait par la définition de l'objectif, les mesures, rétroaction et renforcement, pour arriver finalement aux objectifs, aux stratégies et aux concepts. Cette approche quelque peu plus discrète s'appuie sur le postulat selon lequel on apprend de ce que l'on *évalue* et non pas ce que l'on *attend*. Ainsi, les individus produisent de meilleurs

résultats lorsqu'ils savent ce qu'on attend d'eux, qu'ils peuvent évaluer le bien-fondé de leurs actions et qu'ils savent qu'ils seront félicités et récompensés si leur travail est particulièrement bien fait, et qu'ils seront également tenus pour responsables si la qualité de leur travail est inacceptable.

Ces principes s'appliquent à la GDD tout autant qu'à toute autre fonction de gestion établie, classique et courante. Sans mesure, ni rétroaction et renforcement, la voie menant à la GDD, quelle que soit sa noblesse et sa nécessité, deviendra dans les faits une voie infernale et ne sera pavée que de bonnes intentions.

Études de cas

Les études de cas au chapitre 9 peuvent vous aider, ainsi que votre entreprise, dans l'élaboration de votre stratégie de gestion. Trois rapports, disponibles sur demande en communiquant avec la TRNEE, peuvent également vous aider :

- *Boucler la boucle - les 3 R de la gestion des déchets*
- *Le défi du papier, message de la Table ronde sur l'environnement et l'économie de l'Ontario*
- *Le développement durable - L'Association canadienne des manufacturiers*

La gestion du développement durable
Exercice 1

Décrivez brièvement la situation de votre entreprise par rapport aux ***questions stratégiques*** *suivantes.*

1. Vision de l'entreprise

Décrivez, en 100 mots ou moins, le niveau d'intégration du développement économique et de la protection de l'environnement que votre entreprise s'est engagée à atteindre.

2. Stratégie des cadres dirigeants

Chaque cadre dirigeant doit énumérer succintement les étapes, au nombre maximal de cinq, qu'il ou elle entend franchir au cours des deux prochaines années afin d'atteindre le niveau d'intégration susmentionné.

3. Objectifs de la direction

Lors de la session annuelle de planification et d'examen du travail, chaque gestionnaire doit définir au moins un objectif lié à la stratégie de développement durable de son supérieur immédiat et s'engager à l'atteindre. Quels sont les objectifs de développement durable de vos gestionnaires pour l'année prochaine?

4. Structure

En commençant par le conseil d'administration et en passant par tous les niveaux de direction jusqu'aux cadres inférieurs, décrivez comment le développement durable est prise en compte dans la structure de votre entreprise.

5. Définition des tâches
Définissez les responsabilités de tous les gestionnaires ayant un rôle de direction dans la gestion du développement durable dans votre entreprise.

6. Budgets
Établissez un budget pour le développement durable. À combien s'élèveront les dépenses? À combien se chiffrent les économies prévues? Y aura-t-il des revenus supplémentaires générés par de nouveaux débouchés commerciaux dans le domaine?

7. Connaissances et compétences
Quels sont les nouvelles connaissances et compétences requises pour que votre stratégie de développement durable soit viable? Quels sont les cours de formation ou de recyclage dont vos employés ont besoin pour être pleinement compétents dans ce nouvel aspect de la réussite de l'entreprise?

8. Programmes et projets
Chaque gestionnaire doit élaborer un programme ou un projet spécial, afin de faire participer ses subordonnés à la réalisation active de la vision de l'entreprise en ce qui concerne le développement durable. Ces projets doivent être présentés au chef de la direction ou au comité de la haute direction, lequel sélectionnera un nombre raisonnable de propositions parmi les plus prometteuses pour fins de mise en oeuvre l'année suivante.

9. Évaluations annuelles
Les progrès réalisés au chapitre des objectifs ordinaires du développement durable doivent être examinés par le chef et ses subordonnés chaque année ou plus fréquemment si besoin est. Les progrès réalisés au chapitre des programmes et des projets spéciaux doivent être examinés tout aussi fréquemment par la personne ou le groupe qui les a approuvés à l'origine.

10. Récompenses et pénalisations
Indiquez clairement et au préalable quelles mesures de renforcement positives et négatives seront appliquées, selon que la performance est exceptionnelle, acceptable ou inacceptable.

La gestion du développement durable
Exercice 2

Décrivez brièvement la situation de votre entreprise par rapport aux ***questions tactiques*** *suivantes.*

1. Mesure
Comment évaluez-vous, à l'entrée et à la sortie, la performance de votre organisation au chapitre du développement durable? Quelles autres mesures serait-il utile et réaliste d'adopter?

2. Rétroaction
Qui reçoit les informations susmentionnées, sous quelle forme et avec quelle fréquence?

3. Renforcement positif
Quelles formes de reconnaissance et de récompense, tant sociales que financières, seront offertes en cas de performance satisfaisante ou exceptionnelle dans la réalisation de la vision de l'entreprise en matière de développement durable?

La gestion du développement durable
Exercice 3

Décrivez brièvement la situation de votre entreprise par rapport aux ***questions de mise en oeuvre*** *suivantes.*

1. **Marketing**
2. **Opérations**
3. **Comptabilité**
4. **Finances**
5. **Ressources humaines**
6. **Relations publiques**
7. **Stratégie des cadres dirigeants**

7 Faire participer les employés

Vos employés s'intéressent certainement de plus en plus aux questions du développement durable, en tant que employés et citoyens, mais aussi en tant qu'individus concernés par leur avenir. Le travail quotidien, les salaires et les profits annuels ne constituent plus désormais leur unique centre d'intérêt. Le présent chapitre décrit les points de vue et les expériences de plusieurs entreprises ayant cherché à associer leurs employés à leurs efforts.

L'étude du Congrès du travail du Canada réalisée par EnviroFit Consulting en fournit un bon exemple. En dépit des pertes d'emplois éventuelles découlant de la hausse des coûts de production, les employés soutiennent les actions de l'entreprise tournées vers l'avenir et destinées à l'améliorer.

Nous examinerons également dans le présent chapitre le rôle des employés dans l'élaboration par le gouvernement de l'Ontario d'un programme de gestion des déchets.

Bon nombre des études de cas présentées au chapitre 9 soulignent l'importance de la participation des employés.

Ceux-ci veulent participer aux projets de l'entreprise concernant le développement durable. Les récits de succès nous montrent que la contribution des employés peut être très utile.

De surcroît, leur participation est essentielle pour la mise en oeuvre des plans de l'entreprise. Dans le domaine du développement durable, le succès des décisions de la direction et des politiques de l'entreprise dépend de la considération, de l'attention et de l'appui quotidien des employés.

Un nouveau rôle pour le Congrès du travail du Canada (CTC) : l'étude du cas de la prise de décisions sur le développement durable

Cette étude illustre le nouveau rôle que revendiquent les travailleurs sur le plan des questions du développement durable. Les travailleurs ne sont plus disposés à laisser le monopole de ces questions à la direction. Les lignes directrices du CTC sont les suivantes :

1. Le premier objectif du processus décisionnel doit être de protéger l'environnement pour les générations présentes et à venir (ceci est le fondement du développement durable).

2. Les décisions en matière d'environnement doivent tenir compte des enjeux économiques, mais les considérations environnementales doivent avoir priorité sur les facteurs économiques à court terme. En même temps, on doit porter une attention particulière à la protection des emplois et aux bases économiques de la société (c.-à-d. les fondements de la prospérité durable).

3. Les intéressés doivent participer concrètement à toutes les phases du processus décisionnel. Un financement du gouvernement et de l'industrie facilitera cette implication à l'ensemble du processus. Celle-ci comprend également le libre accès au moment opportun à toutes les informations pertinentes.

4. Les décisions doivent minimiser les risques.

5. Le processus décisionnel doit être ouvert et doit être compréhensible par les personnes concernées.

6. Les individus concernés par les décisions doivent pouvoir tenir pour responsables ceux qui prennent les décisions.

7. Le processus décisionnel doit être équitable vis-à-vis de toutes les parties et doit assurer une juste distribution des richesses communes de notre environnement global (un objectif fondamental du développement durable).

8. Les décisions doivent être adaptées aux circonstances données et prises de façon responsable et souple. Le processus décisionnel doit être facilement adapté aux nouvelles situations.

9. Les modèles de prise de décisions doivent être logiques et efficaces.

10. Il faut pouvoir mettre en application les décisions.

L'environnement physique de votre entreprise peut inciter vos employés à se préoccuper de leur santé. Les connaissances scientifiques sur les dangers en milieu de travail progressent rapidement.

Les découvertes spectaculaires du rapport entre l'amiante et ses effets nocifs sur la santé humaine ont brusquement modifié le milieu de travail de bon nombre d'entreprises, comme l'a fait également la clarification des effets des rayonnements.

Les effets nocifs de la manipulation de certains produits chimiques toxiques sont de plus en plus connus. On s'est interrogé sur les effets à long terme du travail avec certains équipements de traitement de texte. Selon le rapport du CTC :

> *Il est nécessaire d'élaborer une nouvelle forme de contrat qui confère aux travailleurs un certain pouvoir de contrôle sur les questions environnementales dans leur milieu de travail et à proximité. Cette nécessité se ressentira de plus en plus, à mesure que les questions du développement durable concerneront les activités en milieu de travail.*

Au chapitre de la santé humaine, vous pouvez certainement apporter, dès aujourd'hui, certaines améliorations au milieu de travail de votre entreprise. Les employés étant préoccupés par ces questions, l'engagement de la direction à s'intéresser à ce sujet et à entretenir un dialogue permanent peut accroître considérablement la loyauté des employés.

Les employés et leurs syndicats veulent des cours de formation sur les questions environnementales, tant pour eux-mêmes que pour la direction. Le Congrès du travail du Canada et ses syndicats affiliés parrainent déjà des conférences à cet effet. Bon nombre de fédérations ont créé des comités sur l'environnement chargés de l'étude continue de ces questions. On établit de nouveaux liens avec les organisations écologiques comme les Amis de la Terre et le Réseau canadien de l'environnement.

L'élaboration d'un programme de gestion des déchets au sein du gouvernement de l'Ontario

En octobre 1989, le gouvernement de l'Ontario annonçait qu'il mettrait sur pied un programme de gestion des déchets dans tous ses ministères et ses organismes. Le ministère des Services gouvernementaux (MSG) s'est vu confier la responsabilité de ce projet. La direction avait établi des objectifs très clairs : une réduction des déchets de 25 p. 100 en 1992 et de 50 p. 100 d'ici à l'an 2000. On a par ailleurs décrété que ces cibles constituaient des objectifs applicables à l'ensemble de la province pour le secteur non gouvernemental.

Un rapport décrivant le processus de planification est résumé au chapitre 9. Il est possible de se procurer ce rapport en s'adressant à la Table ronde nationale. Les auteurs insistent sur l'importance de la participation des employés :

> *Le MSG devra obtenir la collaboration de plus de 80 000 employés du gouvernement dans quelque 28*

ministères et dans un grand nombre d'organismes gouvernementaux dans toute la province, ainsi que des responsables de plus de 9 000 bâtiments possédés par la province ou loués au secteur privé.

Toutefois, le but initial le plus important pour la direction du MSG était l'obtention de l'appui des quelque 3 000 employés du MSG lui-même. Leur niveau de participation constituait un aspect critique, car ils devaient en principe non seulement participer au programme de gestion des déchets, mais également contribuer par leurs connaissances et leur expertise à la planification et à la mise en oeuvre du programme.

Quelle serait la meilleure manière d'encourager l'intérêt général et le niveau de participation nécessaire? À l'évidence, il fallait des programmes de communication et de formation, mais y avait-il une autre manière d'impliquer les employés du MSG personnellement dans les plans du ministère?

La direction du MSG a compris que pour atteindre les objectifs de recyclage fixés pour 1992 et pour l'an 2000, elle devrait déployer des efforts considérables pour changer les attitudes de la grande majorité des employés. Au sein du MSG même, bien que la haute direction - le ministre, le sous-ministre et les autres cadres dirigeants - souscrit pleinement au programme de gestion des déchets, il est généralement nécessaire d'accroître le niveau de participation des cadres intermédiaires. Il s'agit d'un problème de première importance, car les cadres intermédiaires doivent ensuite motiver les autres employés.

Chacun convient du fait que les communications constituaient la pierre angulaire et qu'un solide programme de communications devrait porter tant sur la formation que sur la promotion. Tous les employés du gouvernement devaient être bien informés de l'importance du programme, de ses objectifs et de leur propre rôle. Parallèlement, il fallait assurer de bons mécanismes de rétroaction, car les employés devaient

savoir si leurs efforts permettaient d'atteindre les résultats escomptés. Les principales questions étaient de savoir quel type de programme de communications permettrait d'y parvenir et s'il existait d'autres moyens de gagner l'appui des employés.

Pour faciliter la sensibilisation des employés et la planification des communications, le MSG a décidé dès le début qu'il lui fallait s'informer sur les sentiments des employés vis-à-vis des questions environnementales. Une firme de consultants a été engagée pour mener une enquête sur des «groupes cibles» constitués d'employés de différents ministères. Les consultants ont analysé l'opinion de groupes disparates d'employés sur des questions telles que : que devrait faire votre employeur pour la protection de l'environnement? que devrait faire le gouvernement dans son ensemble? comment un plan de protection de l'environnement devrait-t-il être communiqué?

Pour gagner l'appui des employés, le MSG envisage également d'autres moyens, tels l'organisation de séminaires pour motiver les cadres intermédiaires ou des concours interministériels.

Un programme officiel de formation

Bon nombre d'entreprises ont mis sur pied un programme officiel de formation. Au moment d'introduire le programme créé par la société Stora Forest Industries Ltd., M. Tom Hall, président et directeur général, a rédigé une lettre destinée à tous les employés, leur indiquant les raisons d'un tel programme résumées dans les cinq points suivants :

1. *Sensibiliser les employés aux menaces de la pollution pour les écosystèmes de notre planète.*

2. *Aider les employés à assumer leurs propres fonctions d'une manière respectueuse pour*

l'environnement.

3. *Répondre à **vos** propres questions touchant l'environnement.*

4. ***Vous** donner droit à la parole pour formuler la politique environnementale de Stora Forest Industries.*

5. *Aider tous les employés à connaître et à comprendre les efforts déployés par Stora Forest Industries, tant dans les forêts que dans les usines, et à en parler en connaissance de cause.*

On a commencé par mettre sur pied un comité de planification environ neuf mois avant la mise en oeuvre du programme. Même si Stora possède un service de formation, il a été décidé que celui-ci n'assumerait pas la responsabilité première du programme, en raison du haut niveau de technicité du sujet. On a retenu les services d'experts-conseils de l'extérieur spécialisés dans ce type d'enseignement.

Le comité de planification souhaitait la participation active de ses employés et la tenue de discussions plutôt que de cours. Ils ont en conséquence choisi de désigner le projet sous le nom de "programme de sensibilisation à l'environnement" plutôt que de programme de formation.

Ce programme comprenait les positions de la direction par rapport à ce sujet, un survol des questions générales, certaines actions environnementales individuelles, un aperçu des questions propres aux terrains boisés et aux usines, ainsi que des ateliers sur les politiques environnementales. On a également inclus une simulation de test ainsi que des formulaires d'évaluation pour les participants.

Les objectifs de la participation des employés

La liste d'objectifs suivants vous aidera à déterminer ce que vous pouvez juger souhaitable d'atteindre en ce qui concerne la formation des employés aux questions du développement durable. Il s'agit des compétences qui doivent être renforcées et adaptées aux problèmes particuliers de votre entreprise.

En outre, les employés devraient être capables d'appliquer des principes généraux à leurs tâches quotidiennes. La seconde liste indique certains points de départ des mesures de participation personnelle que pourraient adopter les employés.

Objectifs de formation et de développement

Exercice 1

Rédigez un bref résumé sur la manière dont votre entreprise aborde chacune des questions suivantes :

1. ***Orientation à long terme***
2. ***Approche participative***
3. ***Recherche constante d'amélioration***
4. ***Recours à la créativité pour résoudre les problèmes***
5. ***Capacité de résoudre les conflits***
6. ***Direction évolutive***
7. ***Découverte et développement de nouveaux débouchés commerciaux***

Encourager les réponses personnelles
Exercice 2

Rédigez un bref résumé sur la manière dont votre entreprise aborde chacune des questions suivantes :

1. Arrêter de faire...

2. Commencer à faire...

3. Plan personnel pour l'avenir

4. Participer

5. Se porter bénévole

6. Parler en public

7. Penser à sa carrière

8. Maintenir son engagement

8 Comment obtenir de l'aide

Obtenir l'aide des associations commerciales et professionnelles et du gouvernement

Récemment, bon nombre d'association commerciales et professionnelles se sont penchées avec attention sur les questions du développement durable. Nombre d'entre elles ont créé des comités spéciaux pour discuter de ces sujets et formuler des politiques communes de développement durable à l'intention de leurs membres. Par conséquent, vous pouvez économiser temps et argent en travaillant avec ces associations pour améliorer la performance de votre entreprise au chapitre du développement durable.

Le présent chapitre décrit le guide fort utile qui a été conçu par la Chambre de commerce du Canada.

Il résume «Les initiatives de gestion responsable» de l'Association canadienne des fabricants de produits chimiques.

Il présente les activités de la Lambton Industrial Society, un organisme dont les représentants, provenant de dix-sept entreprises de la région de Sarnia (Ontario), se rencontrent périodiquement pour parler des efforts de chacun pour atteindre les objectifs communautaires.

Enfin, ce chapitre décrit l'aide offerte par les gouvernements fédéral et provinciaux.

L'objet du présent chapitre est de démontrer les efforts de coopération qui peuvent vous servir d'exemple, tant au niveau national qu'à celui de la collectivité ou celui de votre secteur industriel en particulier.

Atteindre l'excellence en matière d'environnement : un guide à l'intention des entreprises

La Chambre canadienne de commerce se définit ainsi :

> *Fondée en 1925, le Chambre de commerce du Canada est la plus importante et influente association commerciale du pays. Il s'agit du seul groupe qui représente les grandes entreprises aussi bien que les petites, dans chaque secteur et dans chaque région du Canada.*
>
> *À titre de principal regroupement des milieux d'affaires au Canada, elle se consacre à la promotion et au développement d'une économie forte et dynamique et d'une communauté commerciale compétitive. La Chambre suit de près toutes les questions fédérales et internationales, sollicite les opinions du milieu des affaires et les communique aux décideurs à Ottawa.*

En 1987, la Chambre de commerce du Canada a constitué un Groupe de travail sur l'environnement qui s'est fixé les objectifs suivants :

Favoriser une plus grande participation du secteur privé dans les questions environnementales.

Faire connaître aux entreprises de saines pratiques en matière d'environnement.

Mettre au point un guide pratique expliquant le comportement responsable que doivent adopter les petites et moyennes entreprises à l'égard de l'environnement.

Le guide de la Chambre insiste sur l'importance omniprésente des questions du développement durable, notamment sur le potentiel commercial des nouveaux produits écologiques. Le guide décrit également les moyens mis en oeuvre par six entreprises canadiennes destinés à «récolter les fruits du respect de l'environnement».

Le guide détaille les dix étapes pour devenir une entreprise saine et prospère :

1. **Élaborez une politique environnementale**
2. **Nommez un champion de la cause environnementale et une équipe de soutien**
3. **Effectuez un examen de la performance environnementale**
4. **Préparez un plan d'action environnemental**
5. **Formez et motivez votre personnel**
6. **Affectez des fonds suffisants**
7. **Menez des analyses du marché permanentes**
8. **Communiquez vos engagements**
9. **Adoptez un esprit de coopération entre les groupes d'intérêt**
10. **Pensez à long terme**

Enfin, le guide rappelle au lecteur les «pièges courants» à éviter :

1. **Assurez-vous de vous appuyer sur les faits véritables**
2. **Demeurez modeste dans vos efforts**
3. **Soyez ouvert et honnête**
4. **Faites attention aux conséquences non prévues**
5. **Soyez prêt aux comportements contradictoires chez les consommateurs**
6. **Ne vous contentez pas de changements cosmétiques**
7. **Soyez souple**

Une annexe du guide propose une liste de contrôle très utile vous permettant d'analyser les opérations de votre entreprise et de déterminer sa performance sur les questions environnementales. Une autre annexe contient une liste des organisations, des ministères et des publications susceptibles de vous aider.

Pour vous procurer un exemplaire de ce guide, veuillez vous adresser à :
Chambre de commerce du Canada
55, rue Metcalfe
Ottawa (Ontario)
K1P 6N4
Télex : 053-3370
Télécopieur : (613) 238-7653

Les initiatives de gestion responsable[MD] - l'Association canadienne des fabricants de produits chimiques

[«Les initiatives de gestion responsable» est une marque déposée de l'ACFPC]

L'Association canadienne des fabricants de produits chimiques (ACFPC) est un organisme national regroupant 73 entreprises de diverses tailles et doté d'un programme de développement durable. Selon l'ACFPC :

> *À la fin des années 1970, les membres de l'ACFPC ont entamé un processus de définition d'une politique de gestion des produits chimiques, laquelle est devenue ce que nous appelons à présent la gestion responsable. Les initiatives ont commencé par un énoncé de la politique de gestion responsable, qui établissait la philosophie de l'ACFPC pour la gestion des produits chimiques. Selon les sept principes directeurs, les entreprises doivent :*
>
> ***Faire en sorte que les opérations ne présentent pas de risques inacceptables pour les employés, les clients, le public ou l'environnement;***
>
> ***Fournir aux clients les informations pertinentes sur les dangers des produits chimiques, les inciter à utiliser et à éliminer les produits de manière sûre, et mettre les informations pertinentes à la disposition du public;***
>
> ***Faire de la gestion responsable une partie intégrante et prioritaire du processus de planification de produits, d'usines ou de procédés nouveaux;***

Insister davantage sur la connaissance des produits existants et assurer un niveau élevé de compréhension des nouveaux produits et de leurs dangers potentiels durant l'ensemble du processus de développement commercial;

Se conformer à toutes les exigences légales touchant les opérations et les produits;

Rester à l'écoute de l'inquiétude des préoccupations légitimes du public;

Collaborer activement avec les gouvernements et les organismes pertinents afin de promouvoir des normes équitables et réalistes.

Au cours des dernières années, les initiatives ont été considérablement élargies. Il faut à présent souscrire au principe de gestion responsable pour devenir membre de l'association. Outre les principes directeurs, il existe six codes de pratique. À la base de tous les codes se trouve la conviction que les individus et l'environnement doivent être protégés le plus possible et que les employés, les représentants communautaires et le public ont le droit de connaître les risques potentiels associés à nos produits et à nos procédés.

Outre les codes de pratique, deux politiques de soutien traitent de la sensibilisation du public et de réponses aux urgences, un centre de référence sur les produits chimiques pour le public désireux de trouver les renseignements non urgents sur les produits chimiques, et un comité consultatif public constitué d'individus actifs au niveau communautaire dans les domaines de la santé et de l'environnement.

Le programme «Gestion responsable» de l'association «favorise la récupération, la réutilisation et le recyclage» afin de minimiser les déchets.

L'association élabore actuellement des lignes directrices quantitatives spécifiquement adaptées aux réalités de la production dans ce secteur. Ces lignes directrices pourraient comprendre des taux de production de déchets et d'incidents de transport.

En conclusion, l'aide qu'apporte l'association à ses membres pour affronter les questions du développement durable sert d'exemple précieux aux autres associations.

Exploitez-vous pleinement les ressources de votre association professionnelle pour vous aider à relever les défis du développement durable?

La Lambton Industrial Society

La Lambton Industrial Society a été constituée par des entreprises de la région de Sarnia (Ontario) qui souhaitaient coopérer pour améliorer l'environnement de leur communauté. Un bureau et un personnel permanents coordonnent les programmes de recherche, de technique et de formation de la société. Les représentants des entreprises membres, dont la plupart proviennent du secteur de la pétrochimie, se rencontrent pour s'informer mutuellement des accomplissements de leurs entreprises dans le domaine de l'environnement. La société surveille en permanence l'état de la rivière St. Clair afin d'évaluer si ses membres parviennent à minimiser les rejets d'effluents nocifs.

En passant en revue les années 1980, le président de la société, Stewart Forbes, formule les remarques suivantes :

Lors de la compilation de cette «revue de la décennie», nous avons été guidés par notre engagement à partager les résultats de nos programmes de surveillance locale avec les habitants de la région, et par notre engagement à aborder de manière éthique les questions environnementales locales.

Au début des années 80, notre Société avait déjà commencé à encourager l'amélioration de l'environnement local depuis plus de 30 ans. Dès le milieu des années 80, les efforts concertés de l'industrie et du gouvernement avaient déjà permis de réaliser des progrès spectaculaires au chapitre de la qualité de l'eau de la rivière et de l'air.

Par rapport aux années soixante, près de 99 p. 100 des charges de contaminants dans la rivière ont été éliminées. L'industrie travaille maintenant à éliminer le dernier point de pourcentage.

Parmi les accomplissements des années quatre-vingts, mentionnons le règlement Lambton Industrials Meteorological Alert ou LIMA. Notre société et ses membres ont collaboré avec le gouvernement pour réduire les niveaux de dioxyde de soufre ambiants lors de conditions météorologiques néfastes. Grâce à cet effort concerté, l'objectif journalier fixé par le gouvernement de 0,1 ppm n'a été dépassé qu'à deux reprises entre 1982 et 1990; en comparaison, en 1978 seulement, cette valeur avait été dépassée à neuf reprises.

Les progrès de l'élimination de rejets dans la rivière St. Clair n'ont pas été aussi rapides qu'on le prévoyait. Néanmoins, à la fin de la décennie, l'eau de la rivière en aval de la zone industrielle est normalement conforme aux normes chimiques relatives à l'eau potable. Les déversements graves dans la rivière ont été réduits d'une fréquence moyenne de trois à un par an.

Nous espérons que les données présentées convaincront le lecteur que les défis à relever au niveau local sont nombreux mais pas insurmontables.

Le cas de la Lambton Industrial Society souligne le rôle que peut jouer votre entreprise sa collectivité.

Avez-vous des objectifs communautaires en matière de développement durable?

Existe-t-il des organisations communautaires qui aident les entreprises à atteindre leurs objectifs?

Que pouvez-vous faire au sein de votre collectivité?

Comment obtenir de l'aide des gouvernements

Le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux proposent un grand nombre de programmes destinés à aider les entreprises au chapitre du développement durable.

Certains de ces programmes fournissent des conseils dans des domaines particuliers, souvent sous la forme de publications. Vous pouvez également trouver des individus au sein du gouvernement ou de ses organismes qui peuvent vous prodiguer des conseils adaptés à vos propres problèmes.

Le large éventail de programmes d'aide financière est particulièrement intéressant. Ces programmes offrent une aide financière pour différents méthodes de traitement des déchets et pour la conception et la mise en oeuvre de nouvelles technologies.

Notes

9 Expériences réussies

Un bon nombre des principes décrits au cours des chapitres précédents sont présentés dans les résumés des études de cas suivantes. Il est possible de se procurer les versions plus détaillées de ces études de cas en s'adressant à la Table ronde nationale ou en communiquant directement avec les auteurs.

Bell Canada [1]

En 1990, Bell Canada élaborait un nouveau programme d'envergure relatif au développement durable. Cette décision fut motivée avant tout par l'entrée en vigueur de la nouvelle loi fédérale, la Loi canadienne sur la protection de l'environnement (LCPE). Auparavant, Bell Canada traitait les problèmes du développement durable au cas par cas, souvent par l'établissement de comités.

En réponse à la LCPE, Bell Canada a mis sur pied un groupe de travail à l'échelle de l'entreprise chargé d'étudier toutes les questions du développement durable reliées aux activités de la compagnie et d'en faire état. Les travaux de ce groupe de travail sur la LCPE ont pris fin en 1989, mais les membres du groupe estimaient alors que Bell Canada pouvait faire encore plus dans ce domaine. Ayant rendu les activités de l'entreprise conformes à la nouvelle loi fédérale, «ils estimaient qu'il serait encore mieux d'être à l'avant-garde dans ce domaine, de montrer la voie et de développer des débouchés commerciaux pour l'entreprise.»

En 1990, un nouveau groupe de travail entreprenait

l'élaboration d'un plan stratégique pour la gestion de l'environnement chez Bell Canada. L'idée fut «vendue au conseil d'administration comme un moyen de transformer un problème potentiel en une occasion unique pour l'entreprise.» Ce nouveau groupe de travail a sollicité les idées des employés dans l'ensemble de l'entreprise.

Le plan stratégique comporte cinq volets :

Un énoncé d'engagement
Huit stratégies
Plans tactiques
Organisation
Initiatives

L'énoncé d'engagement

Le plan stratégique de Bell Canada commence par l'engagement suivant :

> *Bell Canada s'engage à assumer un rôle de direction privilégiant l'innovation et l'excellence en ce qui concerne la gestion de ses opérations et la promotion de ses services d'une manière visant à protéger et à respecter les individus et leur environnement.*

Les huit stratégies

De cet engagement découlent huit stratégies, entérinées par le conseil d'administration :

> *Élaborer et commercialiser des services et des produits de télécommunications qui offrent à nos clients des solutions novatrices aux problèmes environnementaux.*

Concevoir et mettre en application des solutions visant à réduire les impacts sur l'environnement de nos activités.

Encourager la réduction, la réutilisation et le recyclage dans toutes nos activités.

Intégrer à notre souci de la qualité du service la prise en considération de l'environnement.

Faire l'acquisition de produits écologiques auprès de fournisseurs qui respectent l'environnement.

Inciter les employés à participer aux programmes de protection de l'environnement.

Collaborer avec les gouvernements de notre territoire d'exploitation à la promotion de la protection de l'environnement.

Faire état régulièrement à nos actionnaires, à nos employés et au public de notre position et de notre performance dans le domaine de l'environnement.

Plans tactiques

Le troisième volet du programme de Bell a été intitulé «plans tactiques». Il s'agit de plans plus détaillés dans six secteurs d'activité qui appuient les huit stratégies. Les six secteurs sont les suivants :

Procédures d'urgence
Substances toxiques et dangereuses
Gestion des déchets et de l'énergie
Communications
Infrastructure du réseau
Produits et services

Structure organisationnelle et initiatives

Le volet suivant du plan de Bell Canada pour la gestion de l'environnement concerne la structure organisationnelle. L'idée d'un «vice-président chargé des questions d'environnement» a été rejeté. On a plutôt nommé un Directeur de l'environnement, qui dépend du Directeur général (Acquisitions et assurance de la qualité), lequel travaille avec le vice-président Logistique.

L'équipe du directeur est constituée de deux personnes à Toronto et de trois personnes à Montréal. Ils coordonnent et supervisent la mise en oeuvre du plan pour l'environnement de l'entreprise.

Le pivot de cette structure organisationnelle est un comité de travail sur l'environnement constitué de membres permanents provenant des six secteurs du plan tactique (par ex., procédures d'urgence, produits toxiques, etc.).

Dow Chemical Canada [2]

En 1990, Dow Canada transformait ses initiatives de protection de l'environnement en une approche plus systématique visant à gérer le développement durable dans tous les aspects de ses activités, des politiques et des stratégies à la reconnaissance et au développement de nouveaux débouchés économiques pour l'avenir.

Cette initiative a été déclenchée lorsqu'une série de fuites et de déversements des usines ont été rapportés par les médias de manière très critique. Le président et chef de la direction affirmait alors «nous avons perdu la confiance du public». À partir de 1986, Dow mit sur pied une série d'initiatives qui menèrent à son approche systématique actuelle :

Le processus d'amélioration continue (PAC)

Le concept d'amélioration continue a toujours été au centre des préoccupations de Dow. Toutefois, l'introduction de la notion du développement durable a nécessité de réconsidérer ce concept. Aussi a-t-on adopté en 1985-1986 la stratégie des équipes de prise de décisions pour résoudre les problèmes environnementaux. Ceci a exigé le renouvellement des structures et du style de direction, de manière à appuyer et à encourager le processus participatif.

Un des principes directeurs de l'amélioration continue est le respect des individus. Ce respect se caractérise par : la confiance, l'épanouissement personnel et la reconnaissance que la participation individuelle est la pierre angulaire du succès de l'équipe. L'amélioration continue est une dynamique valorisante, car elle donne aux individus le droit et la responsabilité d'apporter leur contribution. Pour produire des résultats satisfaisants, ce concept dépend à la fois de la participation et de l'engagement des individus pour encourager une telle attitude.

Les valeurs fondamentales

> *La croissance des profits à long terme est essentielle pour assurer la prospérité et le bien-être des employés, des actionnaires et des clients de Dow. Les moyens que nous prendrons pour atteindre cet objectif sont aussi importants que l'objectif lui-même. Notre succès repose sur les valeurs fondamentales dans lesquelles nous croyons et que nous mettons en pratique.*

Les employés sont à la source du succès de Dow. L'entreprise les traite avec respect, encourage le travail en équipe ainsi que la liberté et la croissance personnelle. On recherche et on récompense l'excellence de la performance.

D'autre part, l'entreprise s'engage à faire tout son possible pour satisfaire les besoins **des clients.**
Les produits sont issus de la recherche de l'excellence et des innovations scientifiques et technologiques dans le domaine de la chimie.
Le comportement général de l'entreprise atteste un souci de l'éthique, du civisme, de la sécurité, de la santé et de l'environnement.

L'équipe des initiatives

L'équipe des initiatives a formulé une série de recommandations sous la forme d'initiatives visant à retrouver la confiance du public. Les secteurs couverts par les initiatives étaient les suivants : opérations; communications avec les employés; relations avec la collectivité, le gouvernement et les médias; gestion des problèmes.

L'objectif fondamental de chaque initiative visait à faire de Dow Canada une entreprise prenant des mesures crédibles et responsables en matière d'environnement.

Ayant réalisé que l'entreprise devrait de plus en plus traiter avec des intervenants d'importance comme les gouvernements, le public et les médias, on a proposé pour la dernière initiative, la gestion des problèmes, de mettre sur pied une équipe chargée des questions et des politiques publiques; celle-ci devait élaborer des politiques et des mesures sur un vaste éventail de questions intéressant le public, et pas uniquement sur l'environnement.

La réaction des fabricants de produits chimiques

L'industrie des produits chimiques s'est rendu compte qu'il lui fallait aborder la question de sa crédibilité vis-à-vis du public. Aussi, l'ACFPC a-t-elle demandé

en 1985 à tous ses membres de signer un énoncé de gestion responsable et de s'engager à prendre *toutes les précautions possibles pour faire en sorte que nos produits ne présentent pas un risque inacceptable pour nos employés, nos clients, le public ou l'environnement.* L'ACFPC a maintenant entrepris de transformer la gestion responsable en un programme de gestion des produits et des responsabilités vis-à-vis du public à l'échelle de l'industrie.

L'équipe des politiques et des questions publiques (ÉPQP)

L'équipe multidisciplinaire des politiques et des questions publiques, constituée de sept membres, a été mise en place en décembre 1986. Son mandat était de formuler des lignes directrices et des recommandations sur les politiques, les positions et les stratégies visant à gérer les effets sur l'entreprise des questions importantes et à trouver des moyens de résoudre les nouveaux problèmes.

En 1987, l'ÉPQP a demandé à 160 gestionnaires de définir les questions publiques qui, selon eux, risqueraient de constituer une menace pour Dow Canada. Plusieurs initiatives en découlèrent, notamment l'établissement de priorités en accord avec les résultats de l'enquête, et la constitution d'équipes chargées de la gestion des questions relevant de la protection de l'environnement.

Un élément vital des efforts de partenariat de Dow est l'implication du public à son processus décisionnel. À Sarnia, l'entreprise a constitué un comité consultatif chargé de recueillir les commentaires de la collectivité au sujet du projet de construction d'un incinérateur pour moderniser la gestion des déchets sur les lieux, ainsi que ses idées sur la manière dont l'entreprise devrait communiquer avec le public au sujet de ce projet. Depuis lors, l'entreprise a entamé une évaluation des incidences environnementales

pour explorer toutes les options de gestion des déchets et continue à solliciter l'avis du public.

Au cours des cinq dernières années, Dow Canada a réalisé une véritable métamorphose qui la situe désormais bien loin de son attitude distante du début; cependant, elle est encore aux prises avec les mêmes problèmes de crédibilité et de manque de confiance du public qui ont déclenché ce processus de changement. Les progrès réalisés sont toutefois encourageants.

3

Au ministère de l'Énergie, des mines et des ressources, le recyclage des métaux : les questions d'ordre commercial et environnemental et le changement organisationnel

Dès la fin des années 80, les questions de l'environnement faisaient partie intégrante des travaux du ministère de l'Énergie, des mines et des ressources (ÉMR). Au cours de la décennie, le ministère avait régulièrement augmenté les ressources, tant humaines que financières, consacrées à ces questions. Plus récemment, les cadres de direction d'ÉMR (tout comme leurs homologues de plusieurs organismes fédéraux) ont compris le changement de l'attitude du public sur les questions environnementales et l'engagement politique de plus en plus soutenu du gouvernement pour répondre à ces préoccupations.

Au début des années quatre-vingt-dix, pendant que le ministère de l'Environnement (ME) élaborait un nouveau plan d'action pour l'environnement, le Plan vert, ÉMR faisait de même et mettait sur pied plusieurs initiatives environnementales de son propre chef. L'une de ces initiatives avait pour objet d'examiner les nouveaux énoncés de politique du ME et d'évaluer leur incidence probable sur les industries de l'énergie et des minerais. Une autre initiative a consisté à demander à chaque secteur du

ministère de formuler des propositions pour la politique gouvernementale en matière de développement durable.

Par le passé, le recyclage des métaux était dans une grande mesure considéré comme un problème de commerce international, compte tenu des barrières commerciales pouvant entraver le transport transfrontalier des métaux à recycler. Aujourd'hui, le recyclage des métaux est étroitement lié aux questions du développement durable. *Le recyclage des métaux réduit le besoin en minerais purs et les exigences énergétiques et se traduit par une réduction appréciable de la pollution de l'air, de l'eau et du sol.* Par exemple, une tonne de ferraille d'acier produit presque une tonne d'acier neuf, alors que la production d'acier primaire consomme trois tonnes de minerai de fer, de charbon et de castine. En outre, les métaux peuvent être refondus et réutilisés autant de fois qu'on le désire sans que leurs propriétés mécaniques se dégradent de manière appréciable.

Les principales questions étaient les suivantes :

Quel type de personnes faut-il associer au processus de planification? Serait-il préférable qu'elles aient de solides connaissances techniques dans le domaine des métaux et des minerais, comme le personnel actuel de la Direction générale, ou devraient-elles avoir une expertise, des points de vue et des contacts différents?

Devrait-on concentrer le personnel supplémentaire travaillant sur le recyclage en un seul groupe comme c'est le cas actuellement dans la Division des métaux et des matériaux spécialisés *ou les employés devraient-ils être dispersés* afin d'encourager l'ensemble de l'organisation à «penser vert»?

Quel serait le type d'organisation le plus efficace pour encourager le public à s'identifier à la question du recyclage des minerais et des métaux?

Quelles structures faudrait-il mettre en place afin de favoriser la consultation de l'industrie tout en conservant sa marge de manoeuvre?

Comment devrait-on gérer les relations avec les autres ministères? EMR devrait-il mettre sur pied une organisation qui s'intéresserait exclusivement au recyclage des métaux ou devrait-il s'orienter vers des questions gouvernementales plus générales?

Compte tenu du fait qu'il faudrait compter au moins six mois avant de procéder à la dotation, *quelles priorités sembleraient raisonnables en fonction des ressources actuellement disponibles?*

Le rôle des produits verts : Le cas de Pollution Probe et de Loblaws 4

Peu d'événements n'ont été aussi controversés dans le domaine du développement durable que la promotion par Pollution Probe de certains produits de la ligne verte de Loblaws. Deux employés de Pollution Probe démissionnèrent suite à cette affaire. D'autres organisations de protection de l'environnement accusèrent Pollution Probe de s'enrichir grâce à cette stratégie.

La promotion par Pollution Probe des produits de la ligne verte des épiceries de Loblaws a-t-elle aidé à promouvoir le développement durable?

Les produits verts contribuent-ils à atteindre un développement durable?

Le directeur exécutif a-t-il fait figure de chef de file ou bien de bouc émissaire pour avoir entraîné sans relâche son entreprise sur la voie de la promotion des produits verts?

À titre de directeur exécutif de Pollution Probe, Colin Isaacs a élargi les domaines de la promotion des produits verts. Il était convaincu que les entreprises ont la responsabilité d'offrir au consommateur des produits qui soient sans danger pour l'environnement et qui contribuent au développement durable.

Il pensait également que, dans le contexte canadien de pénurie de fonds où les organisations de bienfaisance, notamment celles dans le secteur de l'environnement, obtenaient des résultats beaucoup plus modestes que leurs homologues américains, les entreprises canadiennes pouvaient, par le biais de promotions, apporter un appui financier aux organisations écologistes.

Les sept produits verts dont Pollution Probe a fait la promotion étaient les suivants :

Engrais organique
Engrais naturel pour terre végétale
Huile régénérée
Détergent à lessive sans phosphates
Détergent à vaisselle sans phosphates
Conditionneur de sol à base de déchets de pâte de bois
Couches en papier jetables sans dioxines
Serviettes hygiéniques féminines sans dioxines

En contrepartie, Loblaws avait promis à Pollution Probe une somme maximale de 150 000 $ selon les ventes générées. Pollution Probe a finalement perçu 75 000 $, somme modeste si l'on considère que, d'après les rapports

publiés, la vente de ses produits verts a rapporté à Loblaws plusieurs millions de dollars.

Colin Isaacs a mené l'essentiel des négociations avec Loblaws en privé, à l'insu du personnel et du conseil d'administration de Pollution Probe, par égards pour la crainte exprimée par Loblaws de voir, dans un milieu si concurrentiel, d'autres entreprises apprendre la nouvelle et le battre de vitesse en introduisant sur le marché leur propre ligne verte.

La démarche d'Isaacs était motivée par le désir d'associer les groupes écologistes à la montée des produits verts au Canada. Il était fermement convaincu qu'il était temps pour les groupes de défense de l'environnement d'élargir leurs efforts au-delà de la lutte contre la pollution et de rechercher des solutions concrètes en collaboration avec l'industrie. Loblaws désirait apporter son aide tout en accroissant ses parts de marché.

Pour Isaacs, le moyen le plus rapide d'amener des changements en matière d'environnement était d'inciter les organisations à participer. L'industrie avait constitué un formidable obstacle au changement. Selon Isaacs, ce n'était pas en manifestant bruyamment que les écologistes allaient faire changer cette situation. Il était temps d'utiliser non seulement le bâton, mais également la carotte.

Malgré les fermes convictions d'Isaacs et son appui des opérations de promotion, ces dernières ont eu des répercussions très négatives tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de Pollution Probe. L'opinion déplorait tout autant le fait qu'un groupe écologiste fasse la promotion des produits, que le fait que des groupes écologistes comme Pollution Probe ou les Amis de la Terre acceptent de l'argent pour la promotion des produits.

En dépit des controverses et des remous suscités par cette affaire, on estime que Pollution Probe a, généralement parlant, fait un bon choix, et que sa promotion de produits réellement écologiques a contribué de manière appréciable au développement durable.

De l'étude de ce cas, nous pouvons tirer les leçons suivantes :

- **Ne rien faire en secret.**
- **Choisir des produits réellement écologiques.**
- **Fournir au public les résultats d'études indépendantes sur la valeur environnementale des produits verts.**
- **En tant que groupe écologiste ne pas accepter d'argent en échange de la promotion de produits.**
- **Ne pas remplacer les autres responsabilités de l'entreprise par la vente de produits sans danger pour l'environnement**
- **Faire attention aux faux produits verts.**
- **Rationaliser et contrôler l'étiquetage des produits verts.**
- **Faire évaluer les produits sans danger pour l'environnement par des groupes écologistes.**

Le programme de gestion des déchets du gouvernement de l'Ontario

En 1989, la province de l'Ontario recyclait moins de 5 p. 100 de ses déchets et avait incinéré ou enfoui 8,2 millions de tonnes de déchets au cours de l'année précédente. Malgré tout, l'Ontario était considéré comme un chef de file en matière de recyclage en Amérique du Nord. Le programme des boîtes bleues pour la séparation des matériaux recyclables dans les résidences avait connu un succès foudroyant, avec plus de 2,2 millions de ménages y participant.

Les ontariens avaient ainsi fait preuve de souci de l'environnement et de volonté d'aider à le protéger. Le

gouvernement de l'Ontario décida alors de faire fructifier ce succès.

En mars 1989, le gouvernement annonçait qu'il prendrait des mesures sur plusieurs fronts pour réduire le volume de déchets de la province de 25 p. 100 en 1992 et de 50 p. 100 avant l'an 2000. À cette «guerre contre les déchets» seraient associés tous les segments de la société : ménages, collectivités, industries, milieu des affaires et les trois paliers de gouvernement.

Décidé à prêcher par l'exemple, le gouvernement de l'Ontario annonçait en 1989 un programme exhaustif de gestion des déchets au sein même du gouvernement. L'Ontario était la première province à mettre en oeuvre un tel programme.

La responsabilité du programme a été assignée au ministère des Services gouvernementaux (MSG). Le MSG devait obtenir la collaboration des plus de 80 000 employés du gouvernement répartis dans quelque 28 ministères et un grand nombre d'organismes gouvernementaux répartis dans toute la province, ainsi que des locateurs des quelque 9 000 bâtiments appartenant à la province ou loués au secteur public.

Toutefois, le premier objectif de la direction du MSG était d'obtenir l'appui de ses propres employés, au nombre de 3 000.

Leur niveau de participation constituait un facteur critique, car ils devaient en principe non seulement participer au programme de gestion des déchets, mais également contribuer par leurs connaissances et leur expertise à la planification et à l'introduction du programme.

Quelle serait la meilleure manière d'encourager l'intérêt général et le niveau de participation requis? À l'évidence, il fallait des programmes de communications et de formation, mais y avait-il une autre manière de donner aux employés du MSG un intérêt plus personnel dans les plans du ministère?

Quels que soient ses choix en matière de stratégie, le MSG devait en premier lieu dresser la liste des moyens par lesquels on pouvait appliquer les «3 R - réduction, réutilisation et recyclage» au milieu de travail du gouvernement. On recensa 58 moyens, dont des initiatives de réduction telles que la photocopie recto-verso, le compostage des déchets de la cafétéria et le recours au courrier électronique, le recyclage du papier fin, du papier journal, des bouteilles et des boîtes de conserve et enfin, l'achat de fournitures contenant des matériaux recyclés.

Le programme devait-il commencer par le recyclage, la réduction ou la réutilisation, ou par les trois simultanément?

Afin de faciliter la prise de décisions sur l'aspect à privilégier, le MSG a commandé des vérifications sur les catégories et les quantités de déchets recyclables produits dans les différentes installations gouvernementales de la province - édifices de bureaux, hôpitaux psychiatriques, collèges d'agriculture, établissements correctionnels et laboratoires, par exemple. Les vérifications, qui ont été effectuées sur un groupe d'installations types, ont également permis de déterminer quels produits achetés par le gouvernement pouvaient être remplacés par des produits recyclables ou contenant des matériaux recyclés.

Un argument convaincant en faveur du choix du recyclage comme première étape était que ce moyen produirait rapidement des résultats probants : pour les rebuts de papier seulement, on espérait parvenir à une réduction de quelque 21 000 tonnes par an. Par ailleurs, bon nombre d'employés du MSG pratiquaient le recyclage chez eux et exerçaient des pressions pour que l'on adopte cette habitude au travail. En optant pour

le recyclage, on satisferait leur demande tout en donnant à chacun le sentiment de participer à une initiative d'importance pour la protection de l'environnement.

La direction du MSG a réalisé que pour atteindre les objectifs de recyclage fixés pour 1992 et pour l'an 2000, elle devrait néanmoins déployer des efforts considérables pour changer les attitudes de la grande majorité des employés. Au sein du MSG même, si la haute direction - le ministre, le sous-ministre et les autres cadres dirigeants - souscrivent pleinement au programme de gestion des déchets, il est nécessaire d'une manière générale d'élever le niveau de participation des cadres intermédiaires. Il s'agit d'un problème d'importance, car les cadres intermédiaires seront chargés de motiver les autres.

Tout le monde a convenu que les communications constituaient la pierre angulaire et qu'un solide programme de communications devrait insister tant sur la formation que sur la promotion. Tous les employés du gouvernement devaient être bien informés de l'importance du programme, de ses objectifs et de ce qu'on attendait d'eux. Parallèlement, il fallait assurer de bons mécanismes de rétroaction, car les employés devaient savoir si leurs efforts permettaient d'atteindre les résultats escomptés.

Les principales questions étaient de savoir quel type de programme de communications permettrait d'y parvenir et s'il existait d'autres moyens de gagner l'appui des employés.

Pour obtenir l'appui des employés du MSG, le sous-ministre a décidé dès le début de leur fournir la possibilité de contribuer concrètement à l'orientation du programme. Selon le sous-ministre, en associant des représentants de toutes les directions générales, on faciliterait la diffusion des informations et les employés auraient ainsi conscience de jouer un rôle important, ce qui est important pour la coopération. Par conséquent, le premier geste du MSG fut de constituer un comité

directeur composé de cadres dirigeants de tous les secteurs du ministère, notamment gestion des biens, achats, terrains, systèmes, communications, politiques et administration.

Le comité directeur choisit les plus importantes initiatives à prendre parmi une liste de 58, plaçant le recyclage et la politique d'achat en tête. Le comité décida de mettre en oeuvre plus tard les deux autres R (réduction et réutilisation).

Pour faciliter la sensibilisation des employés et la planification des communications, le MSG a décidé dès le début qu'il lui fallait s'informer des sentiments des employés vis-à-vis des questions environnementales. Une firme de consultants a été engagée pour mener une enquête sur des «groupes cibles» constitués d'employés de différents ministères.

Les consultants ont analysé l'opinion de divers groupes d'employés sur des questions telles que : que devrait faire votre employeur pour la protection de l'environnement? que devrait faire le gouvernement en général? comment devait-on communiquer le plan de protection de l'environnement?

Pour gagner l'appui des employés, le MSG envisage également d'autres moyens, tels l'organisation de séminaires pour motiver les cadres intermédiaires ou de concours interministériels.

Pour gagner l'appui des locateurs, le MSG les a rencontrés personnellement à tour de rôle afin de les convaincre des avantages dont ils jouiraient en participant au programme. La gestion des déchets fait maintenant partie intégrante de tous les nouveaux baux. Dans les régions, les gestionnaires des immeubles ont rencontré les bailleurs. À Toronto, un groupe spécial est chargé de cette question. La question de la réduction des coûts constitue leur principal argument. Une réduction de la masse totale de déchets permet une réduction des coûts de bennes à ordure. Le ramassage des matériaux recyclés peut exiger une certaine dépense,

mais ce cas est peu fréquent. Le MSG affirme également que si les coûts de conciergerie sont plus élevés, ils sont compensés par les revenus des matériaux recyclés.

Le programme des boîtes bleues de l'Ontario et l'industrie des boissons gazeuses

La préférence des consommateurs pour les contenants non rechargeables s'est développée en Ontario durant les années 1980. Les groupes écologistes pressaient alors le gouvernement provincial de taxer les contenants non rechargeables. Parallèlement, on s'aperçevait que l'Ontario allait devoir affronter un grave problème de déchets solides.

L'objectif du processus décisionnel était d'élaborer une série d'étapes menant à un consensus, l'échec de l'une ou l'autre des étapes se traduisant par l'échec de l'ensemble du processus.

Les étapes de réalisation du consensus étaient les suivantes :

1. Entente sur une approche commune entre les embouteilleurs dans les secteurs respectifs de boissons gazeuses;

2. Entente entre les compagnies d'embouteillage et leurs franchises; [Certaines pratiques et contrats en vigueur depuis longtemps entre les entreprises d'embouteillage ont servi de cadre aux ententes.]

3. Entente globale à l'échelle de l'industrie;

4. Entente entre l'industrie et ses fabricants et fournisseurs de contenants pour la gestion des matériaux retournés; [L'Ontario Soft Drink Association a été le vecteur de la réalisation de cette étape.]

5. Entente au sein d'un groupe composé d'intervenants multiples;

6. Entente sur une approche commune avec le gouvernement de l'Ontario; [Le ministère de l'Environnement a élaboré des procédures de financement et de réglementation.]

7. Entente entre les municipalités, en tant que gestionnaires des déchets solides, sur les systèmes de financement et de collecte. [L'industrie des boissons gazeuses a créé une organisation sans but lucratif (OMMRI) chargée de distribuer les fonds et d'aider les municipalités à concevoir leurs programmes.]

La solution était de proposer un programme de recyclage grâce aux boîtes bleues sur les trottoirs.

Son principal attrait était le partage des coûts pour l'établissement de l'infrastructure grâce auquel chaque partie pouvait utiliser son investissement pour bénéficier d'un programme de plus grande envergure.

Le second avantage, plus subtil, était que l'implication personnelle produisait des résultats concrets : l'industrie, en faisant en sorte que tous les matériaux collectés soient recyclés; les municipalités, en mettant en oeuvre des programmes de collecte complets et efficaces; et le gouvernement, en assumant les coûts d'exploitation initiaux.

Compte tenu de la diversité et du nombre de groupes (y compris les groupes écologistes) ayant consenti à investir leur argent et leur réputation, il fallait procéder à un examen interne intensif des décisions et à des discussions collectives élaborées pour parvenir au consensus.

La Banque Royale du Canada

En février 1990, le comité des politiques publiques du conseil d'administration de la Banque Royale du Canada approuvait une politique pour l'environnement.

La mise en œuvre de cette politique avait débuté en 1989, alors que le président et chef de la direction de la Banque Royale, Allan Taylor, avait posé les questions suivantes :

Avons-nous une politique sur l'environnement?
Si oui, en quoi consiste-t-elle?
Si non, devrions-nous en avoir une, et laquelle?

Les principales caractéristiques sont les suivantes :

Impact sur le flux de liquidités de l'emprunteur
Avec le renforcement des normes environnementales du gouvernement et leur application plus draconienne, les sociétés emprunteuses pourraient être contraintes de supporter des coûts supplémentaires imprévus, sous la forme d'amendes ou de dépenses accrues pour l'assainissement ou pour l'évacuation des déchets et l'installation de nouveaux équipements antipollution.

Ces dépenses pourraient compromettre leur flux de liquidités et, par suite, leur capacité de rembourser leur dette à la banque. Si l'emprunteur a enfreint les règlements ou si il est condamné à entreprendre des travaux d'assainissement d'envergure, c'est la viabilité de l'entreprise qui peut être mise en péril.

Impact sur la valeur de la garantie

Si la garantie du prêteur dépend d'un titre de propriété immobilière, la valeur de la garantie peut être gravement amoindrie, voire réduite à néant, par la présence sur les lieux de déchets ou de résidus dangereux. Bien souvent, on ne peut permettre la vente des lieux sans procéder d'abord au nettoyage de la contamination, et les coûts du nettoyage peuvent être bien supérieurs à la valeur de la propriété.

La responsabilité des coûts du nettoyage relève en général de celui qui «entretient, contrôle ou gère la propriété», quel que soit le moment auquel a eu lieu la contamination.

Responsabilité directe du prêteur et/ou du liquidateur

Si le prêteur prend le contrôle du bien en faisant valoir l'intérêt de sa garantie, il pourrait en fin de compte assumer une responsabilité de loin supérieure soit au montant prêté, soit à la valeur estimée initiale de la garantie.

Il pourrait être ainsi responsable soit des coûts du nettoyage de la contamination qui existait auparavant (ou des conséquences de tout nouveau rejet de contaminants), soit des dommages réclamés dans des actions de common law à responsabilité civile intentées par des tiers.

Les banques, du fait de leur richesse, sont bien entendu considérées comme les cibles idéales de telles poursuites. De surcroît, si le prêteur est en situation d'«entretien, de contrôle et de gestion» d'une source de contamination existante, et enfreint ainsi les règlements gouvernementaux, les agents et les directeurs de l'institution de prêt peuvent également faire l'objet de poursuites en droit criminel et risquent des amendes ou l'emprisonnement.

Toutefois, le rôle de la Banque demeure de gérer et de contrôler les risques, et non pas de les éviter.

Avant d'approuver des prêts, les gestionnaires des comptes doivent désormais étudier avec les emprunteurs les aspects suivants :

Règlements sur la protection de l'environnement
Production de déchets dangereux
Capacité de payer les travaux d'assainissement et les dommages éventuels causés à un tiers

Que l'on se réfère à la politique générale de la Banque Royale sur l'environnement ou aux aspects de cette politique touchant le crédit, on parvient à la même conclusion. L'étape cruciale du processus a été l'engagement de la haute direction. On a ensuite laissé opérer la dynamique du changement. À de nombreux égards, la Banque a conclu qu'elle avait en fait légitimé des efforts disparates au sein de l'entreprise pour amener un changement positif.

Shell Canada Limitée

En juin 1989, le président a exprimé le désir d'organiser une journée sur les questions environnementales avec les responsables de la haute direction (RHD). Au cours de cette journée, les RHD pourraient mettre à jour leurs connaissances des principaux aspects de la protection de l'environnement, qui semblaient à l'époque prendre partout le devant de la scène.

C'est pourquoi on a mis en place un groupe de travail, constitué de deux représentants du service de Santé, sécurité et environnement (SSE), de deux représentants du groupe d'Élaboration des stratégies de l'entreprise, d'un représentant des Affaires publiques et enfin d'un représentant de Recherche et technologie.

Après de longues discussions et consultations, il a été décidé que trois questions méritaient d'être examinées de manière plus approfondie :

- ***La gestion des déchets,***
- ***L'impact sur l'environnement de l'utilisation des combustibles fossiles***
- ***Le développement durable.***

On a estimé plus efficace de traiter des sujets plus généraux comme les changements climatiques et la direction en matière d'environnement.

En premier lieu, le groupe de travail a conçu des petits dépliants (8 à 10 pages) sur chaque sujet, ainsi qu'un document un peu plus long offrant une vue d'ensemble sur les questions relatives à l'environnement. Ces quatre brochures, ainsi que d'autres documents d'appui, ont été envoyées à chaque membre des RHD afin de les familiariser avec le sujet.

Afin de stimuler les discussions lors de la réunion et de promouvoir l'adhésion des RHD, on a également demandé à trois d'entre eux d'assumer la responsabilité d'une des trois questions.

Ils devaient ensuite présenter un résumé du document et de mener les discussions lors de la réunion. À cet effet, les membres des RHD ont participé à la préparation des documents d'appui aux présentations.

Le groupe de travail a entamé la deuxième étape de sa mission en menant des études supplémentaires sur les origines et les différentes interprétations du développement durable.

Il s'agissait principalement d'étudier comment d'autres groupes canadiens avaient interprété le concept, comment d'autres entreprises avaient remanié leurs politiques environnementales et comment d'autres nations comme les Pays-Bas avaient intégré le développement durable à leurs plans et à leurs programmes.

Sur cette base, on a élaboré la version préliminaire

d'un énoncé de principes dont l'esprit ressemblait à celui de la politique préliminaire adoptée par les RHD.

Les différents volets de cet énoncé étaient les suivants :

Définition - Acceptation de la définition de la Commission Brundtland;

Interprétation - Plusieurs énoncés résumant la vision du développement durable de l'entreprise et sa relation avec la définition;

Principes généraux - Énoncés des engagements de l'entreprise vis-à-vis des aspects du développement durable les plus pertinents;

Applications précises- Applications des principes généraux appliqués aux activités de niveau primaire (impacts directs sur l'environnement de Shell Canada et de ses fournisseurs), de niveau secondaire (activités des clients de Shell Canada) et de niveau tertiaire (celles qui ne sont pas liées aux activités de Shell Canada mais auxquelles l'entreprise participera en assumant un rôle sociétal plus actif, par exemple par le financement des organismes extérieurs).

On a en outre conçu une liste de contrôle pour les questions du développement durable afin de permettre la vérification de la durabilité des projets et des activités. Durant cette période, les membres du groupe de travail en ont profité pour promouvoir le concept de développement durable dans leurs activités quotidiennes au sein des différentes unités fonctionnelles de l'entreprise.

Il avait été décidé dès le départ que les principes de développement durable de Shell Canada devaient être compatibles avec ceux de la TRNEE.

Il s'agissait ensuite de déterminer le contenu de ces principes afin de les aligner sur les objectifs nationaux et

sur la position de Shell Canada. Le groupe de travail a également préparé une version préliminaire des lignes directrices pour la planification du développement durable ainsi que pour des cibles et des activités précises.

Les commentaires des employés de l'entreprise sur ces documents ont été recueillis par des contacts informels ainsi que par des canaux de communication plus structurés.

Dans le cadre des efforts actuels de restructuration de Shell Canada, on a procédé à une réaffectation de la majeure partie du personnel chargé de l'environnement dans les unités fonctionnelles. Ainsi, on a confié à certains la responsabilité de vérifier l'intégration du concept de développement durable aux processus décisionnels de l'entreprise et le respect par l'entreprise de ses engagements. On élabore actuellement des brochures de communication et des présentations devant servir tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

Pour résumer cette étude de cas, on peut tirer plusieurs conclusions cruciales.

Tout d'abord, la réussite d'une telle initiative repose sur un appui solide et continu de la direction.

Deuxièmement, il est très utile d'associer différents groupes d'employés de l'entreprise à la planification et à la coordination des étapes nécessaires tout en maintenant simultanément les interactions et les liens appropriés avec les unités fonctionnelles. Tous les participants doivent également s'engager personnellement vis-à-vis du projet et être réceptifs aux changements qui se produisent à l'extérieur de l'entreprise.

Troisièmement, il faut changer radicalement les relations internes et externes pour prendre des décisions concertées sur le développement durable.

Enfin, les politiques et les principes du développement durable ne doivent pas constituer un engouement passager, mais plûtôt de venir partie intégrante des activités quotidiennes de l'entreprise.

Shell Canada
Retour à la case départ à Oakville : L'histoire d'un projet concernant tout le cycle de vie

Shell Canada a fait de la planification, de la mise en oeuvre et de l'atteinte des objectifs du développement durable une priorité pour tous les gestionnaires et les membres de la haute direction. Parallèlement à ces efforts, une initiative majeure en matière de communications internes a été mise en oeuvre, avec pour objectif d'intégrer le développement durable à la culture de l'entreprise.

Outre le problème fondamental d'une production pétrolière respectueuse de l'environnement, les activités quotidiennes posent plusieurs défis, notamment les suivants :

- ***La prévention des fuites dans les milliers de stations-services existantes;***

- ***Les impacts sur l'environnement de l'extraction des ressources :***
  la construction et l'exploitation des puits,
  l'exploitation et les émissions des raffineries de gaz,
  les pipe-lines

- ***Les impacts sur l'environnement des raffineries, des usines de produits chimiques et des terminaux de commercialisation et de distribution;***

- ***La conservation de l'énergie et la réduction et l'élimination des déchets.***

Il convient de réaliser des progrès dans tous ces secteurs simultanément, ce qui occasionnera vraisemblablement des dépenses importantes, à une époque où règne une grande incertitude sur la prévision des prix et sur les marges du profit sur les produits.

Par ailleurs, lorsque la durée de vie des sites d'exploitation arrive à terme, il faut alors les remettre dans un état approprié pour l'usage auquel ils sont destinés. Le public ne tolère pas de compromis à cet égard et de plus en plus d'entreprises sont contraintes de procéder à des travaux correcteurs extrêmement coûteux pour l'assainissement d'anciens sites d'exploitation. *Il s'agit là d'un message très explicite à l'intention de l'industrie, celui de sa responsabilité «de A à Z» ou durant l'ensemble du «cycle de vie».*

L'engagement pris par Shell de remettre en état le site de la raffinerie d'Oakville précède de plus de six ans la prise de position de l'entreprise sur le développement durable. Cependant, les paramètres du projet ont évolué parallèlement au progrès des connaissances dans le domaine de la protection de l'environnement.

L'atteinte de cet objectif a jusqu'à présent coûté à l'entreprise plus de 12 millions de dollars. Soulignons par ailleurs que les travaux de remise en état ont pris deux fois plus de temps qu'il n'en a fallu pour concevoir, construire et mettre en service la raffinerie. Comme on pouvait s'y attendre, les coûts de déclassement ont été multipliés plusieurs fois depuis le début du projet. Toutefois, la direction a persisté dans son engagement tout au long du processus de remise en état.

Le premier défi majeur en matière de gestion posé par l'assainissement était l'absence totale de critères réglementaires permettant de répondre à la question cruciale : «quel est le niveau de propreté adéquat?».

Pour résoudre ce problème, Shell a proposé d'entreprendre les recherches requises pour élaborer des lignes directrices et de soumettre ses résultats au gouvernement afin que celui-ci les étudie, apporte les

modifications nécessaires et les approuve.

L'expérience d'Oakville montre un processus dans lequel Shell a établi un objectif global et a ensuite entrepris les étapes de planification, de remise en état et d'essais en accord avec l'objectif initial. Des experts-conseils ont collaboré avec Shell et ont apporté une précieuse contribution au chapitre de l'élaboration de normes environnementales dans des secteurs tels que les critères environnementaux et les méthodes d'échantillonnage.

Le Groupe SNC [5]

Le Groupe SNC est une entreprise publique dont le siège social se trouve à Montréal. Au cours de ces dernières années, ce groupe s'est élevé aux premiers rangs des firmes d'ingénierie canadiennes. Les secteurs de l'ingénierie et de la construction représentent environ 50 p. 100 de son chiffre d'affaires annuel de quelque 400 millions de dollars, l'autre moitié provenant principalement de la fabrication de matériel de défense. Le Groupe SNC compte environ 4 000 employés, dont 1 800 travaillent dans les secteurs de l'ingénierie et de la construction pour le compte de sa filiale SNC Inc., l'objet de la discussion qui suit.

Prévoyant une forte croissance de ce secteur, le Groupe SNC a récemment procédé à un remaniement majeur de ses centres d'intérêt et de son organisation, accordant à l'environnement une place prépondérante dans ses projets futurs.

Un autre volet des activités de SNC dans le domaine de l'environnement est illustré par les efforts déployés par l'entreprise depuis 1985 pour concevoir, financer et mettre en oeuvre des installations de conversion ou de récupération de substances toxiques ou de déchets.

Les activités du Groupe SNC dans le domaine de l'environnement se distinguent également par ses

investissements en recherche et développement dans le secteur des nouvelles technologies de récupération et de conversion des déchets ménagers et industriels pour fins de commercialisation.

Si le Groupe SNC privilégie la recherche et le développement dans le secteur de l'environnement, c'est parce qu'il estime qu'il s'agit d'un secteur en rapide évolution sur le plan des technologies et offrant une multitude de possibilités commerciales. De plus, à la différence d'autres secteurs comme la métallurgie ou les procédés industriels, les coûts de conception des nouvelles techniques environnementales sont considérés comme étant relativement abordables. Les projets de développement de nouvelles technologies entrepris jusqu'à présent ont été mis sur pied grâce à l'aide financière offerte par différents programmes gouvernementaux pour la recherche et le développement.

Le processus de changement, déclenché par la nouvelle direction, a commencé par la constitution d'un groupe de travail au sein de l'entreprise chargé d'élaborer un plan stratégique incluant les volets suivants :

- **Étudier les possibilités de commercialisation;**
- **Analyser les forces et les faiblesses du Groupe SNC;**
- **Dresser la liste des secteurs potentiels de croissance;**
- **Définir les objectifs;**
- **Élaborer une stratégie et définir les instruments et l'échéancier de sa mise en oeuvre.**

L'objectif de la stratégie élaborée visait à l'intensification des activités de SNC dans le domaine de l'environnement sur une période de deux à trois ans

jusqu'à ce qu'elles génèrent environ 25 p. 100 du chiffre d'affaires total du secteur de l'ingénierie et de la construction.

Ainsi, la nouvelle division de l'Environnement est à présent organisée en services ou modules couvrant quatre secteurs d'activité : consultation, traitement industriel, nouvelles techniques et déchets dangereux et énergie. Ces modules ont pour mandat de promouvoir la mise en application des nouvelles technologies élaborées ou acquises par SNC et de participer à des partenariats avec d'autres exploitants afin de mettre sur pied des unités opérationnelles intégrées à SNC ou dont le groupe est actionnaire.

L'accent stratégique mis sur l'exploitation plutôt que sur les services d'ingénierie exige un nouveau type d'organisation et un nouveau style de gestion. Au niveau organisationnel, il faudra créer des unités satellites de l'entreprise chargées de l'exploitation des procédures ou des sites. Ces structures satellites constitueront des centres de profit indépendants, gérés d'une manière plus hiérarchique que les services d'ingénierie, souscrivant à une philosophie à court terme et entretenant des liens étroits avec leur clientèle.

La division de l'Environnement aura également des relations hiérarchiques de type matriciel avec les filiales régionales au Québec, en Ontario, aux États-Unis et ailleurs. Il s'agit de changements majeurs pour les gestionnaires et pour les ingénieurs professionnels habitués à vendre un service et à travailler dans un cadre de gestion déterminés par le projet.

Ontario Hydro

Ontario Hydro est une entreprise décentralisée. Dans chacun de ses secteurs d'activité existe un groupe de l'environnement chargé de la planification, du conseil, de la surveillance et des comptes rendus de la performance au

chapitre de l'environnement. Les principaux groupes de l'environnement sont associés aux unités suivantes :

Production - Le service Protection de l'environnement offre des services techniques pour les centrales nucléaires et à combustibles fossiles. Chaque centrale dispose de son propre groupe de l'environnement chargé de la gestion des travaux dans ce domaine.

Conception et construction - Le service Études et évaluations environnementales et le service Utilisation du sol et Planification environnementale sont chargés de la mise sur pied des études conceptuelles, des évaluations environnementales, de l'obtention des permis et de l'approbation des installations en construction, du financement des travaux environnementaux relatifs aux installations de production et de transmission neuves ou modernisées.

Régions - Le service Sécurité et environnement est responsable des politiques, de la planification stratégique, des vérifications, des évaluations, de la représentation à l'extérieur et des services techniques pour les secteurs des services énergétiques de gros, de détail et des clients. Chaque région bénéficie des services d'un agent de la sécurité et de l'environnement chargé de coordonner certains programmes et de fournir conseils et services aux fonctions d'exécution.

Planification d'ensemble - La direction de l'Environnement gère toutes les questions de l'entreprise touchant l'environnement, cerne les nouveaux problèmes, offre des services de consultation à la haute direction et sert de porte-parole à l'entreprise en matière d'environnement. Le service Recherches en chimie mène des études environnementales précises, s'intéresse à la recherche sur les services publics et procède à des évaluations à

long terme à l'appui des opérations.

Approvisionnement et services - La section Gestion des déchets est responsable de la gestion hors lieux des déchets non radioactifs de l'entreprise.

Relations d'entreprise - Le services Études et évaluations communautaires effectue des études socio-économiques dans le cadre des évaluations environnementales des projets.

Service juridique - Ce service fournit des avis juridiques sur les règlements en matière d'environnement et agit à titre de conseiller juridique pour les audiences environnementales.

Outre l'expertise en matière d'environnement dont l'entreprise dispose à chaque niveau, Ontario Hydro possède plusieurs comités internes sur l'environnement. Ces comités ont été créés pour faciliter la prise des décisions sur les questions environnementales qui recoupent plusieurs échelons de responsabilité ou qui revêtent une importance au niveau de l'entreprise. Citons notamment les comités suivants:

Comité des politiques environnementales - Ce comité, du niveau de la vice-présidence, a l'objectif suivant :

Constituer un ensemble intégré de politiques, d'objectifs, de procédures, de prévisions et de stratégies pour l'entreprise au chapitre de l'impact des activités d'Ontario Hydro sur le «milieu naturel», et prendre des décisions sur l'interprétation des politiques au chapitre de l'impact des activités d'Ontario Hydro sur le milieu naturel en accord avec l'objectif de l'entreprise.

Comité technique sur l'environnement - Ce comité, du niveau des directeurs, a été créé avec pour mandat de définir les nouvelles questions environnementales et de fournir au Comité une

politique environnementale de recommandations techniques et des services de coordination afin de l'aider à atteindre ses objectifs.

Autres comités spécialisés -

Ces comités, tel le comité de gestion des gaz acides, sont constitués selon les besoins.

Il existe également un comité environnemental externe qui fournit des conseils à l'entreprise dans le domaine de l'environnement :

Comité consultatif sur l'environnement

Ce comité est constitué de neuf personnes-ressources de l'extérieur jouissant d'une grande expertise dans le domaine de l'environnement et de deux vice-présidents d'Ontario Hydro. Ils ont pour mandat de constituer une source d'expertise supplémentaire pour le comité de la haute direction sur les questions suivantes :

- *effets importants sur l'environnement des principaux projets;*
- *politique en matière d'environnement;*
- *effets des méthodes d'exploitation;*
- *questions environnementales d'intérêt public majeur;*
- *autres sujets à la discrétion du comité.*

En 1988, il a fallu décider entre la réparation et le remplacement de la centrale thermique de Lakeview. suite à la baisse de fiabilité de celle-ci. Lakeview est une centrale thermique au charbon à charge de pointe située sur le lac Ontario à Mississauga.

Les décisions concernant cette thermale ont constitué une occasion de prendre en compte des contraintes environnementales :

• Les Équipes de recherche pouvaient envisager les impacts sur l'environnement de leur travail et prendre en

compte la réglementation environnementale pertinente.

• Le Président ou les membres du comité directeur pouvait poser la question des impacts sur l'environnement des projets de décision du conseil.

• La Direction générale pouvait réflechir aux problèmes environnementaux.

• L'Équipe de mise en oeuvre pouvait relever le défi de l'environnement lors de l'élaboration du cahier des charges et pour ce faire, consulter le Comité technique sur l'environnement.

Dans les cas du projet de réhabilitation de Lakeview, le processus a permis d'améliorer la prise en compte de l'environnement au delà des exigences réglementaires. Ce processus s'est notamment traduit par l'installation d'une unité de désulfuration des gaz de combustion et par l'augmentation du rendement du dépoussiereur électrique jusqu'à 20 p. 100 d'opacité dans des conditions de fonctionnement normales.

En corrolaire de ce nouveau processus de décision, il convient de noter que tous les projets de décision de la direction générale doivent être contresignés par plusieurs intéressés dans l'organisation, notamment : la Division de l'environnement, la Division de la santé et de la sécurité et les Relations d'entreprise. Les émargements, y compris les commentaires qui les accompagnent, sont examinées par le Comité de direction avant les réunions du Conseil d'administration. La direction dispose ainsi d'une autre occasion pour étudier les problèmes relatifs à l'environnement.

Procter & Gamble Inc : L'enviro-Pak Downy 6

Les préoccupations pour l'environnement

En 1989, l'environnement était déjà un enjeu très important pour les consommateurs canadiens. Le lancement d'une

gamme innovatrice de produits «verts» qui se disaient «écologiques» a rendu célèbre David Nichols de Loblaws. Les ventes de ces produits «verts» avaient dépassé les 5 millions de dollars dans l'unique province de l'Ontario. Il était évident que ces produits pouvaient obtenir un franc succès à plus grande échelle. Les magazines d'affaires publiaient régulièrement des articles sur les préoccupations sur la gestion de l'environnement. Les déchets solides représentaient l'inquiétude dominante d'un bon nombre de groupes de pression et les consommateurs devaient faire partie de la solution.

On s'attendait à une pénurie de sites d'enfouissement dans les agglomérations canadiennes, comme la ville de Toronto, dès le milieu des années 90. Il était difficile pour les représentants gouvernementaux de choisir de nouveaux sites car les résidants voisins de ces sites s'opposaient fermement à leur ouverture. C'était l'époque du syndrome «pas dans ma cour».

Les particuliers étaient de plus en plus conscients de la quantité de déchets solides enterrés dans le sol. Certaines communautés ont donc mis sur pied des programmes de recyclage en utilisant le système des boîtes bleues. Le gouvernement administrait ces programmes partiellement financés par l'industrie. Les résidants accumulaient certains types de déchets comme les journaux, les bouteilles de boissons gazeuses et les boîtes de conserve dans une boîte de plastique bleue. Les opérateurs municipaux étaient responsables de la collecte et du tri des déchets.

Avec un taux de participation supérieur à 80 p. 100, ces programmes ont obtenu un succès inattendu. Ces succès ont indiqué que les citoyens étaient conscients qu'ils devaient protéger l'environnement et qu'ils étaient prêts à faire des efforts pour réduire la quantité de déchets solides dans les sites d'enfouissement.

La réaction du gouvernement

Conformément à la Loi pour la protection de

l'environnement, le gouvernement de l'Ontario a adopté de nouvelles réglementations pour l'industrie des boissons gazeuses, stipulant des pourcentages précis de production de bouteilles recyclables. Il souhaitait également réduire de 25 p. 100 l'utilisation des sites d'enfouissement d'ici 1992. Les autres industries se demandaient si le gouvernement provincial leur demanderait de participer au financement de ces programmes de recyclage et savaient qu'une législation similaire à celle de l'industrie des boissons gazeuses pourrait bientôt être adoptée. La province de l'Ontario est devenue le chef file canadien en matière d'environnement. On prévoyait que d'autres provinces emboîteraient le pas lorsque ces programmes de recyclage auraient fait leurs preuves.

La politique environnementale de Procter & Gamble

Procter & Gamble Inc. se considérait comme un leader de la communauté, une entreprise responsable qui contribue au bien-être de l'environnement. En 1989, cette compagnie avait déjà mis en oeuvre un nombre d'initiatives en matière d'environnement dont :

- ***L'utilisation de matériaux recyclés dans les contenants d'emballage et de livraison. Par exemple, les boîtes de détergent à lessive étaient fabriqués de papier recyclé à 100 p. 100.***
- ***L'introduction d'un programme de recyclage dans les bureaux du siège social.***
- ***L'élimination des métaux lourds dans les encres d'imprimerie afin de rendre l'incinération plus sécuritaire.***

Les efforts de Procter & Gamble Inc. dans le domaine des déchets solides constituaient un domaine de responsabilité importante du directeur général divisionnaire et du

directeur du développement des produits. *La politique de la compagnie quant à la gestion des déchets était celle des 3 R : **réduire, réutiliser et recycler.***

L'Enviro-Pak Downy

Le contenant Enviro-Pak Downy permettait de réduire considérablement les déchets solides postconsommation. L'Enviro-Pak contenait 85 p. 100 moins de plastique que la bouteille de 3 litres. Le contenant ressemblait à un sac de lait en plastique, mais dont la forme triangulaire du dessous permettait de le placer dans une position verticale sur les tablettes. Le consommateur devait couper un coin du contenant et verser son contenu dans la bouteille vide de 3 litres. Après avoir ajouté deux litres d'eau et brassé le tout, le consommateur obtenait trois litres d'assouplisseur pour tissus prêt à l'emploi.

Compte tenu des propriétés environnementales uniques de l'Enviro-Pak Downy, il fallait agir avec prudence avant d'effectuer le lancement du produit et s'assurer de l'appui des groupes voués à la protection de l'environnement, des milieux d'affaires et des consommateurs. Cette initiative semblait nécessaire car Loblaws avait connu des problèmes avec certains de leurs produits «verts» qui avaient été contestés par des groupes écologistes comme Pollution Probe et les Amis de la terre.

Grad Schnurr désirait s'assurer que les consommateurs allaient accepter l'Enviro-Pak comme un emballage qui aiderait à protéger l'environnement. Il ne voulait pas que les consommateurs prétendent que Procter & Gamble avait lancé ce produit pour exploiter la cause environnementale uniquement pour faire des profits.

Il était nécessaire d'élaborer une stratégie :
Devrions-nous consulter certains groupes écologistes avant de lancer le produit? Et s'ils n'étaient pas d'accord avec ce produit? Les projets de lancement seraient-ils mis en cause suite à ces consultations?

Conclusion

Toutes ces études de cas démontrent que les entreprises sont de plus en plus sensibilisées aux questions d'environnement. Elles soulignent la nature des changements nécessaires à introduire pour mieux protéger l'environnement, et elles montrent que ces changements peuvent être avantageux pour l'entreprise, car ils permettent d'augmenter les ventes, de réduire les coûts et d'améliorer l'image.

REMERCIEMENTS :

1. Préparée pour la TRNEE par S. Bruce Doern, School of Public Administration, Carleton University.

2. Cette étude de cas a été écrite par Heather A. Graham, avec la participation de Claude-André Lachance de Dow Chemical Canada et du Prof. Richard C. Hodgson du Western Business School. Toute la documentation relative à l'étude de cas du Western Business School a pour objet l'enseignement de la gestion et non pas la présentation d'une pratique de gestion adéquate ou inadéquate. © Copyright 1990, The University of Western Ontario. Toute utilisation ou duplication de la documentation dans cette étude de cas est interdite sans le consentement écrit du Western Business School, University of Western Ontario.

3. Préparée pour la TRNEE par John Chenier, D. Phil.

4. Préparée pour la TRNEE par Gary S. Tallon, Président, Environmental Economics International.

5. Préparée pour la TRNEE par Simon La Traverse, Econotec Inc.

6. Cette étude de cas a été écrite par Janet Lahey, étudiante au MBA, et Chris Lane, sous la supervision du Prof. Adrian B Ryans, aux fins de discussion en classe et non pas pour présenter un cas de gestion adéquate ou inadéquate. Certaines données non publiques de cette étude de cas ont été modifiées afin de garder la confidentialité des informations du propriétaire. © Copyright 1990, The University of Western Ontario. Toute utilisation ou duplication de la documentation dans cette étude de cas est interdite sans le consentement écrit du Western Business School, University of Western Ontario.

10 Un dernier commentaire

Le texte qui suit a été extrait d'une présentation de David L. Robertson, premier vice-président, Banque Royale du Canada.

Les préoccupations environnementales

En tant qu'institution corporative qui octroie des prêts, nous avons investi beaucoup de notre temps pour élaborer une politique de l'environnement. Ceci a représenté un défi intéressant et stimulant.

Nous savons que l'environnement peut nous toucher de nombreuses manières. Les problèmes environnementaux, par exemple, représentent un risque et l'évaluation du risque constitue une de nos principaux critères avant d'octroyer des prêts. Comme vous devez vous en douter, nous sommes plus attentifs lorsque le risque est lié à des problèmes complexes de responsabilité pouvant impliquer la Banque et nos clients.

Toutefois, contrairement aux croyances courantes et aux opinions véhiculées par les médias, les banquiers sont également optimistes. On n'a rien sans risque.

Nos clients le savent et n'ont pas tardé à nous le rappeler. La protection de l'environnement représente en effet une industrie en croissance. Cette industrie est gagnante. Nous sommes prêts à investir et à prêter aux entreprises de cette nouvelle industrie, pourvu que celles-ci répondent aux critères courants de risque de crédit.

La protection de l'environnement n'est pas un élément nouveau à la Banque Royale. Si nos clients désirent obtenir un crédit, ils doivent se conformer à

toutes les lois, y compris les réglementations sur la protection de l'environnement. Aujourd'hui, les risques et les opportunités reliées à l'environnement représentent un critère de plus en plus important.

Comme il se doit, la protection de l'environnement domine l'attention du public. Les décisions juridiques et gouvernementales font de plus en plus l'objet de la critique publique. Tout comme la population, les banquiers se préoccupent aussi de la protection de l'environnement. Non seulement sommes-nous inquiets des risques et des responsabilités impliqués, mais aussi devons-nous tenir compte des obligations morales.

Nous avons travaillé d'arrache-pied pour exprimer cette préoccupation morale et élaborer ensemble des principes pratiques. L'objet de ces principes est de faciliter le processus décisionnel impliquant des questions environnementales. Nous avons également élaboré une politique qui nous permet de travailler en harmonie avec nos clients.

La relation entre un environnement sain et une croissance économique solide est l'essence même de cette politique environnementale. Cette politique engage la Banque Royale à gérer ses opérations et à modifier ses activités afin d'atteindre cet idéal. Elle encourage notre personnel à rechercher des moyens qui aideront nos clients à répondre aux besoins d'aujourd'hui, sans compromettre ceux de demain.

Les possibilités associées à la protection de l'environnement

Lors de l'élaboration de notre politique sur l'environnement, nous n'avons pas ménagé nos efforts afin d'assurer la mise en pratique de cette politique. Nous désirions que celle-ci soit un prolongement de nos activités et de nos relations avec nos clients.

Nous avons voulu montrer à nos clients que notre engagement envers leur prospérité économique était

plus présente que jamais. En même temps, nous les encouragions à respecter et à protéger l'environnement.

Ceci ne signifie absolument pas que nous approuvons des prêts aux entreprises écologiques les yeux fermés. Nous continuons à évaluer les risques associés à chaque compagnie et de juger chaque demande de crédit selon ses mérites fondamentaux, y compris ceux rattachés à l'environnement.

Nous désirons financer des entreprises écologiques et la diversité ne manque pas. Ces entreprises peuvent se spécialiser en consultation, en ingénierie, en gestion des déchets, en contrôle de la pollution, ou elles peuvent fabriquer et commercialiser des produits «verts».

Ce secteur représente déjà plus de 3 300 entreprises employant près de 150 000 Canadiens. Cette industrie est vigoureuse. Sa croissance annuelle est évaluée à 8 p. 100 jusqu'en 1993, près de quatre fois le taux de croissance national prévu.

Ce secteur a été retenu par la Corporation placements de la Banque Royale. Cette filiale de la Banque Royale investit dans des compagnies en croissance qui ont le potentiel de faire des profits supérieurs à la moyenne et qui ont des équipes de gestion solides.

Voici deux exemples d'entreprises engagées dans le secteur de l'environnement retenues dans le portefeuille de la Corporation placements de la Banque Royale :

- Une compagnie fabriquant des phytocides et des pesticides écologiques ainsi que des alternatives aux fertilisants chimiques.

- Une compagnie fournissant à l'industrie pétrolifère des systèmes d'entreposage des liquides dangereux. La demande est si grande que la production ne suffit plus.

La Banque Royale et la conservation

En plus de promouvoir la protection de l'environnement en tant que prêteur et les produits «verts» en tant qu'investisseur, la Banque Royale s'efforce de répondre aux normes de conservation.

En tant qu'un des plus importants consommateurs de papier au pays, nous sommes très sensibilisés au recyclage du papier. Certains de nos plus importants centres recyclent le papier depuis plus de 15 ans. Nous travaillons présentement à élargir notre programme de recyclage.

Tous les mois, environ 100 tonnes de papier sont expédiées dans les centres de recyclage d'un bout à l'autre du pays. Ceci représente environ 1 900 arbres par mois ou plus de 22 000 arbres par année.

De surcroît, nous réutilisons ce papier pour un nombre croissant d'applications. Nos circulaires, distribuées tous les jours dans nos centres canadiens et internationaux, sont maintenant imprimées sur du papier recyclé. Ceci représente 3,1 millions de feuilles de papier par an. Une enveloppe a également été conçue en collaboration avec Postes Canada afin que leurs trieurs électroniques soient capables de lire l'adresse imprimée sur un papier recyclé.

Nous recyclons également les déchets plastiques, incluant les 6 millions de sacs de dépôts de nuit utilisés par nos clients tous les ans.

Nous contribuons de plus à protéger l'environnement en favorisant la sensibilisation et le dialogue. Récemment, nous avons financé l'impression du *Guide pour la famille et la maison : la protection de l'environnement au quotidien.* Ce livre, préparé par la Fondation Harmonie du Canada, propose aux Canadiens des conseils pratiques qui contribueront à protéger l'environnement.

Conclusion

Nous n'avons pas le mérite d'avoir accompli tous ces progrès seuls. Ils ont été possibles grâce à la collaboration de plusieurs intervenants. Nous croyons sincèrement que la coopération est la clé du succès pour une meilleure gestion de l'environnement.

Nous nous sommes engagés à travailler avec tous les intervenants afin que le Canada devienne un exemple de coopération à suivre pour protéger l'environnement et l'économie.

Il est *urgent* que tous les Canadiens analysent les avantages et les coûts reliés à la protection de l'environnement. À l'échelle nationale, nous sommes confrontés à des problèmes d'ampleur complexes qui, d'une façon ou d'une autre, nous concernent tous. C'est ensemble que nous devons rechercher des solutions, et non individuellement.

Pour ce faire, il faut améliorer le dialogue et s'assurer que les gouvernements, les compagnies, les travailleurs et les groupes écologiques élaborent ensemble une approche cohérente.

L'avènement du développement durable sera difficile et les problèmes économiques et environnementaux seront impossibles à résoudre si la rhétorique et la confrontation l'emportent. La coopération, l'acharnement et le simple bon sens sont nos meilleurs alliés.

Notes

Études de cas et rapports supplémentaires

Les études de cas et les rapports suivants peuvent également intéresser les gestionnaires. Il suffit de s'adresser à la Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie pour obtenir une copie.

- ***Noranda Inc.: Un système exhaustif d'analyse d'impacts***
- ***Un nouveau rôle pour le Congrès du travail du Canada***
- ***Les initiatives de gestion responsable de l'Association canadienne des fabricants de produits chimiques***
- ***L'Institut canadien des comptables agréés: Comptabilité et vérification environnementales***
- ***Lessons in Love: Accounting and the Environment***
- ***La réaction du milieu des affaires***
- ***Le développement durable - l'Association canadienne des manufacturiers***
- ***Environnement Canada: L'incorporation du développement durable aux accords de développement économique et régional***
- ***Le Plan vert du Canada***
- ***Environnement Ontario: The Industrial Waste Diversion Program Guide to Applicants***
- ***Le défi du papier: Message de la Table ronde sur l'environnnement et l'économie de l'Ontario***
- ***Boucler la boucle - les 3 R de la gestion des déchets***
- ***Histoires de réussite - Personnes-ressources***
- *L'étude de cas de Dow Chemical est disponible en communiquant directement avec Dow Chemical Canada.*

Notes

Le Développement durable : Guide à l'usage de gestionnaires

Le développement durable a bouleversé notre conception de la gestion. Le développement durable reconnaît l'utilité du changement et de la croissance économique ainsi que le droit de poursuivre des objectifs économiques, notamment de ventes et de profit. Toutefois, pour que le développement soit «durable», les décisions prises aujourd'hui doivent permettre aux générations futures de bénéficier d'une qualité de vie similaire, voire supérieure, à celle dont nous jouissons aujourd'hui.

Les dommages causés à l'environnement constituent un sujet d'inquiétude particulièrement grave, car ils peuvent mettre en péril la santé humaine et restreindre considérablement les perspectives des générations à venir. Le présent guide vous sensibilisera aux questions actuelles relatives au développement durable; il vous aidera à affronter les risques, à relever les défis et vous incitera à explorer de nouvelles avenues. Vous vous apercevrez que la prise en compte du développement durable est la marque d'une bonne gestion d'affaires.

LA SÉRIE SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DE LA TABLE RONDE NATIONALE

La Préservation de notre monde
Le Développement durable : guide à l'usage des gestionnaires
Le Guide national de réduction des déchets
La Prise de décision et le développement durable
En Route vers le Brésil : Le Sommet de la Terre
Also available in English

Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie
National Round Table on the Environment and the Economy
1, rue Nicholas, bureau 1500, Ottawa, (Ontario) K1N 7B7

ISBN 1-895643-02-3