

ND
30-255
258
2906

E **se et développement durable**
tionnaliser le développement durable
au sein de l'entreprise

Sous la direction de
Corinne Gendron et Michel Provost



ÉDITION:



Association canadienne-française
pour l'avancement des sciences

COMMANDES TÉLÉPHONIQUES:

Acfas : (514) 849-0045

Les cartes MasterCard, Visa et Amex sont acceptées.

Veuillez allouer trois semaines pour la livraison.

COMMANDES POSTALES:

Acfas : 425, rue De La Gauchetière Est

Montréal (Québec)

H2L 2M7

Télécopieur : (514) 849-5558

(les individus doivent joindre le paiement à leur commande)

DISTRIBUTION EN LIBRAIRIE:

Diffusion Prologue

1650, boul. Lionel-Bertrand

Boisbriand (Québec)

J7H 1N7

Téléphone: (514) 434-0306

Ext.: 1-800-363-2864

Télécopieur: (514) 434-2627

Ext.: 1-800-361-8088

PHOTO DE LA PAGE COUVERTURE:

Corinne Gendron

GRAPHISME DE LA PAGE COUVERTURE

Nathalie Proulx

© 1996 Acfas

Dépôt légal 4^e trimestre 1996

Bibliothèque nationale du Québec

Bibliothèque nationale du Canada

Voir données de catalogage avant publication (CIP) au couvert III

Entreprise et développement durable

Opérationnaliser le développement durable au sein de l'entreprise

Actes du colloque tenu le 26 mai 95
à l'Université du Québec à Chicoutimi
dans le cadre du
63^e Congrès de l'Association canadienne-française
pour l'avancement des sciences

Sous la direction de
Corinne Gendron et Michel Provost



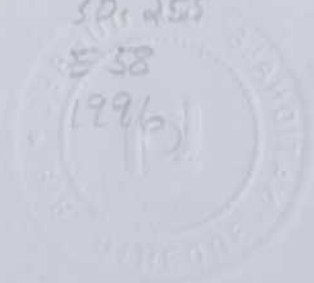
LES CAHIERS SCIENTIFIQUES 88

HD

3D. 255

E 58

(1996)



C'est à l'automne 1991 que six professeurs et chercheurs de l'École des HEC, spécialistes de disciplines différentes et convaincus de l'importance déterminante de l'écologie et de la protection de l'environnement, ont décidé d'unir leurs efforts de recherche pour créer GERME, le Groupe d'études sur le management et l'écologie.

GERME s'est fixé pour mission de favoriser le développement, la diffusion et l'utilisation d'un corpus de connaissances multidisciplinaires qui intègre le savoir et le savoir-faire du management à ceux de l'écologie et d'encourager les attitudes et le savoir-être qui facilitent une prise de conscience écologique dans la perspective du développement durable.

GERME est à l'origine de plusieurs projets de recherches subventionnés, portant entre autres sur : *Les crises environnementales* (mise en évidence des enseignements à tirer de l'expérience de dix crises environnementales récentes au Canada); *La réglementation environnementale* (évaluation économique de l'impact de la réglementation sur le secteur manufacturier); *L'évaluation de développement technologique* (rôle des aspects environnementaux dans la conception des produits et procédés industriels); *Les politiques et le plan environnementaux* (bilan des politiques environnementales dans les grandes entreprises).

Depuis sa création, GERME compte de nouveaux membres et a développé un réseau interuniversitaire, de même qu'une collaboration avec l'entreprise.

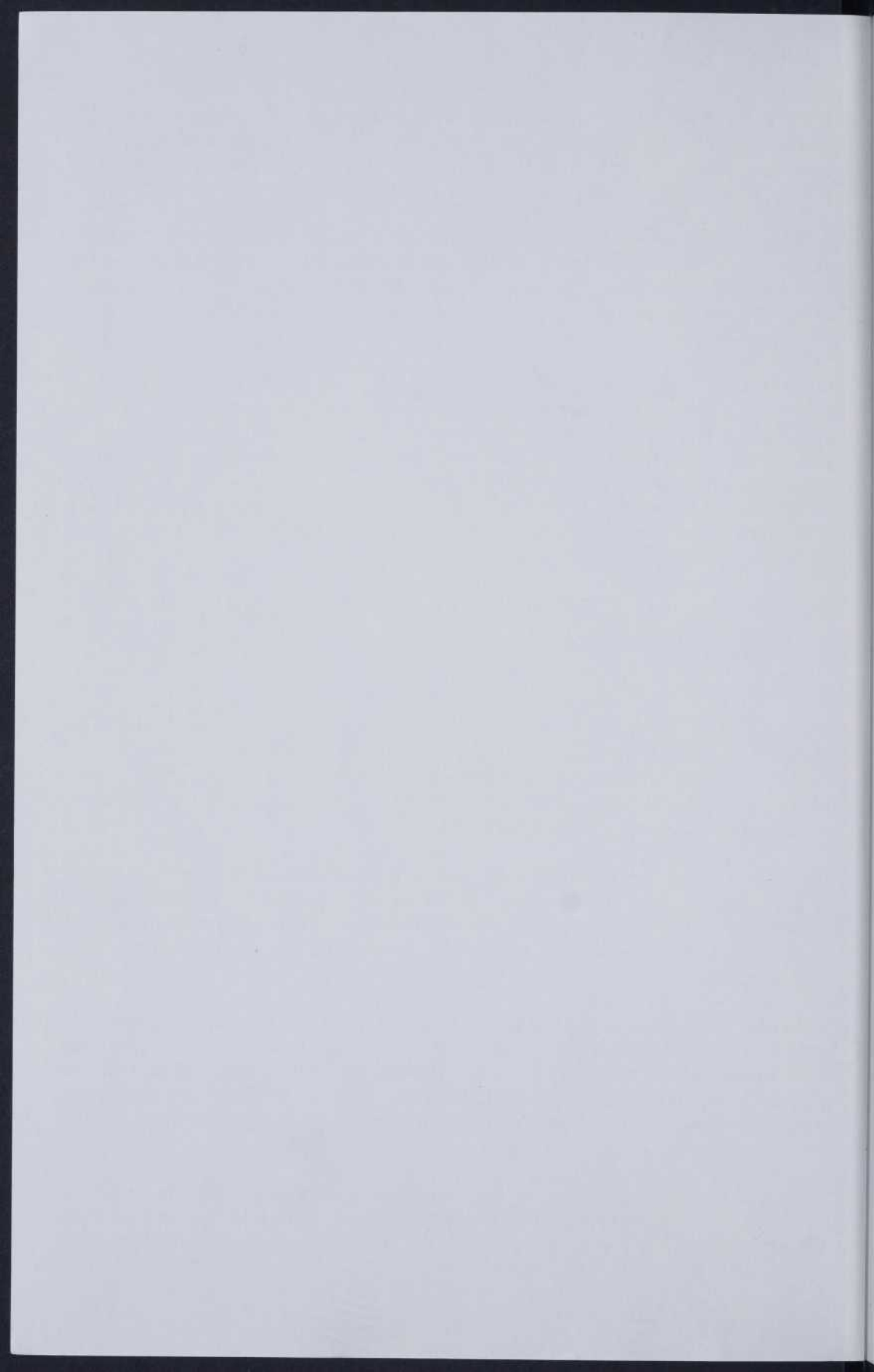


Fondé en 1993, TRIVERT est un regroupement de chercheurs et d'experts-conseils en gestion environnementale et en développement durable. Sa principale mission consiste à assister les gestionnaires et les décideurs dans l'implantation d'initiatives à caractère environnemental et durable, en évaluant notamment l'impact de projets et de politiques sur l'environnement et le milieu en général.

Les conseillers issus de TRIVERT ont reçu une formation spécialisée en environnement et en développement durable et sont à la fine pointe des dernières tendances dans le domaine. Ils ont participé à de nombreux projets diversifiés et collaborent régulièrement à des conférences ainsi qu'à des revues spécialisées en environnement et en développement durable.

TRIVERT est actif dans des domaines très variés tels que l'énergie, le transport, la gestion des déchets, la planification intégrée des ressources, les politiques environnementales corporatives et institutionnelles, les outils d'aide à la décision, la réglementation environnementale, la fiscalité verte, la vérification environnementale, les programmes de performance environnementale et les systèmes de gestion environnementale.

TRIVERT est un partenaire essentiel dans la mise sur pied de programmes de formation, l'élaboration et l'implantation d'initiatives et de politiques visant à protéger et à valoriser l'environnement, ainsi que dans la poursuite des objectifs plus larges de développement durable que s'est donnés notre société.



Remerciements

Nous tenons à remercier chaleureusement madame Lucie Pagé qui a révisé et corrigé l'ensemble des textes, et sans qui cet ouvrage n'aurait pu voir le jour. Nous désirons souligner également la contribution de madame Patricia Legault de l'ACFAS, qui a fait preuve d'un grand professionnalisme et d'une patience à toute épreuve.

C.G. et M.P.



Avant-propos

Il est maintenant acquis que la protection de l'environnement n'est pas une question de mode. Les problèmes écologiques font quotidiennement l'objet de discussions dans les médias et au sein des forums politiques, et la dégradation des écosystèmes allant bon train, il est clair que cette tendance devrait s'accroître au cours des prochaines années.

Si les moyens mis en oeuvre pour protéger l'environnement ressemblent à des tâtonnements, et que les résultats des politiques gouvernementales sont pour le moins décevants, l'objectif du développement durable, c'est-à-dire d'un développement respectueux des limites écologiques qui n'hypothèque pas les générations à venir, est non seulement actuel, mais incontournable. Les différents acteurs sociaux ne peuvent plus passer sous silence la cause environnementale, même si les moins convaincus l'utilisent souvent plus à des fins politiques qu'ils ne la servent véritablement.

Devenue un acteur majeur dans nos sociétés industrielles, l'entreprise prend part à la définition des grandes orientations et à la mise en oeuvre des stratégies choisies au niveau politique. C'est également à travers elle que s'organisent la majeure partie des activités humaines. C'est pourquoi on ne saurait concrétiser l'idée d'un développement durable sans son concours. Se pose alors la question de savoir *Comment opérationnaliser le développement durable au sein de l'entreprise ?*

C'est autour de cette question que nous avons organisé le colloque *Entreprise et développement durable*, dont les actes vous sont proposés ici. Les communications présentées abordent, sous les angles les plus divers (gestion, droit, sociologie, écologie, etc.), la dynamique entre l'entreprise et la protection de l'environnement ainsi que, dans une perspective plus large, le rapport entre l'entreprise et le développement durable. Les premières parties regroupent des textes qui présentent une vision globale ou théorique de la problématique, alors que la dernière partie s'intéresse davantage à des analyses de cas d'espèce.

La première partie de cet ouvrage est consacrée à la définition du développement durable, et à ses implications pour l'entreprise. Dans un premier texte, les auteurs Gendron et Provost proposent une typologie des

entreprises en fonction des impératifs du développement durable, et tentent de cerner les principales tensions observables entre le souci de développement économique et la nécessité de protéger l'environnement.

Dans le texte qui suit, Provost approfondit ces réflexions à partir d'un historique de la question environnementale comme enjeu social. Il analyse le concept de développement durable, et tente de cerner les difficultés que pose sa mise en oeuvre, tout spécialement pour l'entreprise. L'auteur termine en identifiant les conditions de responsabilisation des entreprises au chapitre environnemental.

Tanguay propose ensuite une communication plus critique sur l'attitude des entreprises à l'égard de la protection de l'environnement. L'auteur y analyse trois cas d'espèce où l'environnement est utilisé à des fins marketing par des entreprises manifestement dépourvues de véritable conscience écologique. Il conclut toutefois sa communication sur une note optimiste en proposant une vision écologiste du progrès ainsi qu'un cas très concret d'application.

Dans le dernier texte de cette partie, Panisset, Bégin et Gérin exposent les avantages concurrentiels que présente une bonne politique environnementale pour une entreprise. Les auteurs retracent l'émergence de la question environnementale en mettant l'accent sur les événements importants survenus au Québec au cours des dernières décennies. Ils proposent ensuite des rapprochements intéressants entre la santé et sécurité, l'environnement et la qualité, afin d'illustrer comment une gestion environnementale peut s'avérer rentable pour une entreprise.

La deuxième partie de cet ouvrage est consacrée aux normes environnementales juridiques ou industrielles ainsi qu'au processus de décision. Dans le premier texte, Ellefsen retrace l'historique des normes industrielles ISO 14 000, sans négliger d'en présenter les enjeux. Il propose ensuite une description sommaire des différentes normes ISO 14 000 pour s'attarder enfin à la norme ISO 14 001 portant sur les systèmes de gestion environnementale.

S'inscrivant dans une perspective juridique, le texte de Bélanger présente une analyse critique de l'approche volontaire en matière de protection de l'environnement. L'auteur passe en revue les dossiers du

projet de loi fédéral C-62 (aujourd'hui écarté) ainsi que celui des attestations d'assainissement au Québec. Il analyse ensuite les implications juridiques de ces nouvelles orientations politiques. Enfin, l'auteur expose et discute de la stratégie fédérale de prévention de la pollution.

Dans un troisième texte, Cao se penche sur la question énergétique et s'interroge sur la planification intégrée des ressources et le vent de déréglementation qui souffle actuellement sur l'Amérique du Nord. L'auteur définit tout d'abord le concept de PIR et expose ensuite les tendances lourdes observables dans nos sociétés. Il analyse enfin la pertinence de la PIR en fonction du contexte décrit précédemment.

C'est aussi dans le cadre des enjeux liés au secteur énergétique que Gendron et Tremblay proposent une analyse en profondeur du concept de développement durable, et s'intéressent aux indicateurs de développement durable comme outil d'aide à la décision. Dans ce quatrième texte, les auteurs examinent l'importance des politiques énergétiques dans une stratégie de développement durable. Ils proposent ensuite une série d'indicateurs susceptibles de mesurer la performance des projets énergétiques au chapitre des trois composantes du développement durable : le développement humain, l'équité intergénérationnelle et l'équité intragénérationnelle.

Le dernier texte de cette section, proposé par Delisle, explique comment intégrer les exigences de la population dans les projets de développement en tenant compte des perceptions sociales, et ainsi mettre en place une véritable gestion environnementale. L'auteur examine le mécanisme des études d'impact, et explique les facteurs qui déterminent la réaction des individus à l'égard du risque. Il propose ensuite diverses stratégies facilitant l'intégration des projets de développement à l'intérieur d'une communauté d'accueil donnée.

La troisième partie de l'ouvrage s'inscrit au coeur de la problématique qui nous intéresse : l'opérationnalisation du développement durable au sein de l'entreprise. Le premier texte de Gendron et Thibault propose une analyse détaillée du concept de vérification environnementale. Les auteurs dégagent les éléments essentiels de cette activité et la distinguent de celles avec lesquelles elle est trop souvent confondue. Ils passent également en revue les diverses typologies applicables, et terminent par une analyse de la pertinence de la vérification environnementale pour une entreprise engagée

dans une stratégie de développement durable.

Ouimet consacre le deuxième texte de cette partie à la description du système de gestion environnementale en place chez Bell Canada. En se basant sur l'expérience acquise par Bell au cours des dix dernières années, l'auteur expose successivement la forme que prennent les principaux enjeux environnementaux pour une entreprise, les objectifs d'un système de gestion, ses principaux éléments, ainsi que les difficultés rencontrées lors de son implantation.

Le troisième texte, proposé par Gauthier, examine l'importance de l'engagement des employés dans l'élaboration et la mise en oeuvre d'un système de gestion environnementale. L'auteur définit tout d'abord en quoi consiste un tel système de gestion. Il analyse ensuite comment, pour l'élaboration et la mise en oeuvre de chaque élément constitutif du système de gestion environnementale, les valeurs et l'engagement des ressources humaines s'avèrent cruciaux.

Dans le quatrième texte, Deschamps et Johnson présentent les résultats d'une étude effectuée auprès de plusieurs entreprises visant à évaluer le contenu environnemental des politiques d'approvisionnement. Après avoir distingué sur le plan théorique, cinq types de pratiques corporatives en regard du développement durable, les auteures définissent la pertinence et la méthodologie de leur recherche, pour en présenter enfin les résultats.

Dans le dernier texte de cette partie, Désilets expose les résultats d'une recherche menée auprès de trois multinationales hôtelières. L'auteure décrit tout d'abord les enjeux écologiques du secteur et expose ensuite les pratiques environnementales observées dans l'échantillon retenu. Elle propose enfin une typologie et quelques réflexions sur les forces instigatrices de changement dans les pratiques environnementales corporatives.

En guise de conclusion, Gendron nous propose une analyse sociologique de la problématique entreprise/environnement. Après avoir présenté les rapports entre la sociologie et l'écologie, l'auteure retrace l'historique de la nouvelle sociologie de l'environnement. Elle démontre ensuite la pertinence d'une telle discipline pour comprendre et gérer la problématique environnementale. Enfin, après avoir exposé les comportements types des entreprises à l'égard de la protection de

l'environnement, l'auteure propose de distinguer les approches organisationnelle, politique et institutionnelle du rapport entreprise et développement durable.

Fruits d'un colloque organisé dans le but de stimuler la réflexion, les différents textes présentés dans cet ouvrage ne prétendent pas offrir une argumentation intégrée sur la question de l'opérationnalisation du développement durable au sein de l'entreprise. Ils ont néanmoins l'avantage de présenter les diverses facettes de la question en mettant de l'avant les perspectives d'intervenants les plus divers; le point de vue de gestionnaires côtoie ici celui d'ingénieurs, de juristes, d'écologistes, et de chercheurs en sciences, en administration et en sociologie. C'est par cette diversité des analyses et des points de vue que nous espérons intéresser le lecteur et stimuler sa réflexion sur la mise en oeuvre d'un développement durable à l'échelle de l'entreprise, et de la société québécoise.

C.G.



PREMIÈRE PARTIE

**Le développement durable : définitions et
implications pour l'entreprise**



Les entreprises et le développement durable

par

Corinne Gendron
avocate, M.B.A., associée TRIVERT

et

Michel Provost
Professeur agrégé et directeur GERME-HEC

Pouvoir réconcilier environnement et économie est devenu l'une des équations prioritaires de cette fin de siècle et l'entreprise joue sans aucun doute un rôle majeur dans les prétentions qu'auront nos sociétés à un développement durable.

C'est à partir de l'émergence de politiques à caractère environnemental et de leur difficulté d'implantation, ainsi qu'à travers l'attitude des cadres responsables de leur mise en oeuvre, que l'on peut comprendre le sens et la portée des interventions de l'entreprise en matière d'environnement. Quel comportement l'entreprise adopte-t-elle vraiment? Par quel processus les agents économiques et financiers parviennent-ils à intégrer l'écologie comme nouvelle variable dans un marché concurrentiel? À partir de quels signes, de quels repères peut-on dire que cette intégration s'est effectivement réalisée?

Pour répondre à ces questions, il y a lieu d'examiner les composantes principales d'une politique environnementale : la position de l'entreprise telle que ses dirigeants la définissent eux-mêmes, les forces internes et externes qui l'ont poussée à agir, la conception qu'elle se fait de l'environnement, sa déclaration d'engagement, l'articulation de sa politique, l'équipe environnementale, les budgets, les programmes ainsi que les principales réalisations.

1. Les comportements d'entreprises

À partir des données recueillies et du modèle de Sethi sur les différents degrés de légitimité d'une entreprise au sein de la société¹, nous proposons ici une classification des comportements qui cherche à aller au delà de la perception dualiste de la problématique environnementale. En identifiant trois niveaux de légitimité, il nous est permis d'évaluer la pertinence et la validité des activités corporatives : premièrement, le comportement à proscrire; deuxièmement, le respect de la légalité ; et troisièmement, l'action proactive. Cette classification permet de juger du comportement des entreprises, de leurs engagements et de leurs pratiques administratives vis-à-vis la protection de l'environnement.

L'entreprise marginale

Il existe encore une portion significative d'entreprises qui, bien que conscientes de la problématique environnementale, ne prennent aucune mesure concrète relative à l'environnement, lequel constitue pour elles une contrainte arbitraire qu'on se refuse à intégrer. Le leitmotiv «pas vu, pas pris, pas coupable» est souvent le leur, et justifie des comportements tels que faire disparaître des produits toxiques dans un puisard, ou nettoyer les cales de son navire en haute mer loin de la vue de tous. Certains poussent même l'impudence en agissant au grand jour et à l'encontre des normes gouvernementales. Plusieurs usines sur les rives du Saint-Laurent ont déjà fait la manchette des journaux. À cet égard, l'entreprise Tioxide est un exemple éclatant, si on pense aux tonnes d'acide sulfurique qu'elle a déversées chaque jour dans les eaux du fleuve Saint-Laurent. C'est ce que l'on appelle le comportement de type proscriptif. Des comportements semblables, illégaux à plus d'un titre, sont interdits, ou proscrits par la société, d'autant plus qu'ils sont l'illustration d'une inefficacité industrielle, de non productivité et d'absence totale de vision stratégique.

¹ Sethi, P. S., «Dimensions of Corporate Social performance: An analytical Framework», *California Management Review*, printemps 1975, vol. XVII no. 3, p. 58-64.

L'entreprise conforme

Une deuxième catégorie d'entreprises adoptent une attitude de conformité face à leurs obligations sociales; on peut affirmer qu'une majorité d'entreprises respectent la réglementation établie. Le cadre réglementaire en matière d'environnement se fait de plus en plus pressant. Traités, conventions, protocoles, réglementations nationale et locale, tout concourt à orienter l'action de l'entreprise en créant de nouvelles normes dans le fonctionnement des marchés. D'ailleurs, comme le soulignent les professeurs Paul Lanoie et Benoît Laplante², le respect des normes environnementales s'avère souvent avantageux. Il permet d'épargner certaines sommes liées aux amendes ainsi qu'aux poursuites judiciaires et d'éviter une détérioration de l'image publique de la firme. De plus, le respect des normes établies facilite l'accès aux sources de financement.

Les entreprises qui respectent leurs obligations sociales peuvent être classées dans la catégorie de comportements de type prescriptif, c'est-à-dire qu'elles respectent les prescriptions de la loi. On doit garder à l'esprit que l'obligation sociale permet d'atteindre un niveau de légitimité qui se réfère exclusivement aux contraintes économiques et légales auxquelles l'entreprise doit se plier. Or, le respect des lois du marché ne peut seul assurer la légitimité d'une entreprise. Le strict respect des lois a le plus souvent pour effet de réduire le niveau de responsabilité au plus petit dénominateur commun. Les firmes qui se bornent à limiter leur responsabilité sociale aux prescriptions de la loi et aux exigences immédiates du marché adoptent une attitude que l'on peut qualifier de réactive, puisqu'en regard du contexte socio-économique dans lequel ces entreprises évoluent, une transgression aurait pour effet de mettre en péril leur survie. Comme nous l'avons déjà mentionné, nous estimons que la majorité des entreprises se situent à l'intérieur de ce groupe.

² Lanoie, Paul et Benoît Laplante. «Des billets verts pour des entreprises vertes», Dossier : Gérer le développement durable, *Revue Gestion*, vol. 17, no. 4, nov. 1992, p. 41-47.

L'entreprise proactive

Les troisième et quatrième catégories correspondent à des entreprises de type proactif. Le comportement de ces entreprises se caractérise par des actions innovatrices et préventives. Il s'agit d'entreprises qui se démarquent des autres par leur volonté de faire des affaires autrement : nouvelle philosophie, nouvelle culture organisationnelle, nouveau code de conduite vis-à-vis l'environnement, bref des actions basées sur une politique environnementale suffisamment articulée pour associer fonctionnellement processus de gestion et impératifs écologiques. Les entreprises qui font montre d'un comportement proactif peuvent à leur tour être subdivisées en deux groupes. Le premier se démarque par la responsabilité sociale, et le second par la sensibilité sociale.

Une entreprise socialement responsable est consciente des obligations que lui attribue la population, alors que celles-ci n'ont pas encore pris forme de loi. Comme le mentionne Sethi³ :

«By adapting before it is legally forced to, a corporation can be more flexible in its response pattern, achieve greater congruity with social norms and therefore legitimacy at a lower social and institutional cost».

Dans cette sous-catégorie, l'entreprise, tout en étant préoccupée par les enjeux qui la concernent, conserve toujours une vision légale de ses engagements.

Quant à la quatrième et dernière catégorie, elle se caractérise par une sensibilité sociale. L'entreprise appartenant à ce groupe se donne les moyens de s'interroger sur son rôle à long terme dans le système social à l'intérieur duquel elle s'insère. L'anticipation et la prévention sont les termes clefs pour les entreprises appartenant à cette catégorie. Tout en évitant les répercussions négatives de leurs activités corporatives, elles cherchent à atteindre un plus haut degré de légitimité. Aussi est-ce dans cette catégorie que peuvent naître les véritables préoccupations pour le développement durable. Il faut garder

³ Précité note 1.

à l'esprit que les décisions qui découlent de telles préoccupations ne peuvent être strictement basées sur des objectifs financiers.

Les quatre catégories que nous venons de décrire ont l'avantage de délimiter les traits distinctifs des principaux comportements observables parmi les entreprises actuelles. On ne peut cependant prétendre qu'à travers ces catégories, nous puissions tracer de façon linéaire l'évolution des entreprises en général, ni surtout montrer le sens et la direction du changement. Toutes les entreprises vont-elles devenir responsables, proactives, sensibles? Rien n'est moins sûr.

2. Économie et environnement : doit-on faire un choix?

En fait, le débat autour des notions d'économie et d'environnement reste entier. La vision traditionnelle de l'économie à travers des objectifs de productivité, de rentabilité et de croissance, ne peut servir de base au concept de développement durable. Au contraire, elle soulève de nombreux obstacles.

Tout d'abord en ce qui concerne la définition du champ d'application du développement durable. Beaucoup d'entreprises confondent encore les contraintes et les opportunités relatives à l'industrie de l'environnement avec les contraintes et opportunités pour les entreprises oeuvrant dans les autres secteurs d'activités (primaire, secondaire ou tertiaire).

Deuxièmement, parce qu'il n'existe pas actuellement de consensus sur la manière de formuler la problématique environnementale parmi les responsables de l'entreprise. Selon qu'elle soit grande ou petite, mature ou naissante, à faible ou grand rendement, manufacturière ou de service, la firme aura tendance à définir la question environnementale comme un obstacle, une contrainte du marché, une opportunité d'affaires ou même une crise appréhendée.

Un troisième obstacle est dû au fait que l'entreprise n'est pas la seule concernée. Les problèmes écologiques dépassent de loin les seules responsabilités de l'appareil productif. En même temps qu'ils ont un impact extra-national, ils trouvent leurs racines dans chaque communauté locale. Ils

soulèvent des questions éthiques et des questions de survie, de principe, et même de contrôle à l'échelle mondiale.

Enfin, les incertitudes qui affectent les marchés internationaux ont pour effet d'attirer l'attention des décideurs économiques sur l'urgence d'agir à court terme. Dans une telle perspective, on comprend que le développement durable et ses préoccupations intergénérationnelles soient relayés au second plan.

3. Une tendance irréversible

Malgré ce qui précède, on ne peut ignorer le débat de fond qui met en évidence l'urgence d'agir. La tendance est irréversible et l'entreprise doit nécessairement se réorienter. Comme l'exprime le Business Council for Sustainable Development de la conférence de Rio, il faut changer de cap⁴. Voici les trois arguments qu'il invoque :

Tout d'abord, il faut changer de cap parce que le cadre réglementaire en matière d'environnement se fait de plus en plus pressant sur les activités de l'entreprise. Encouragés par l'opinion publique et par les mesures internationales, les gouvernements deviennent de plus en plus exigeants. Ils créent de nouvelles normes dans le fonctionnement des marchés, imposent des taxes vertes ou des droits de pollution. Le Clean Air Act américain illustre bien cette situation.

L'urgence d'agir s'appuie en deuxième lieu sur le fait que la protection de l'environnement n'a pas nécessairement pour effet d'affecter négativement la croissance de l'entreprise. Il incombe aux cadres d'élaborer des stratégies susceptibles de maximiser la valeur ajoutée tout en réduisant la consommation des ressources et de l'énergie. C'est ce que soutenaient il y a quelques années les membres de la Commission du rapport Brundtland⁵. Dans cette même

⁴ Schmidheiny, S. *Changer de cap. Réconcilier le développement de l'entreprise et la protection de l'environnement*, Dunod, Paris, 1992, 392 p.

⁵ Commission mondiale sur l'environnement et le développement. *Notre avenir à tous*, Les publications du Québec, 1989.

perspective, on observe que ce sont bien les entreprises les plus concurrentielles et les plus florissantes qui sont à l'avant-garde de ce que nous appelons «l'efficience écologique».

La troisième raison pour laquelle il faut changer de cap, selon les gens d'affaires consultés, a trait au rôle social de l'entreprise. Il faut replacer la problématique de l'environnement dans une perspective à long terme. Promouvoir le développement durable signifie redéfinir les règles du jeu économique afin de passer d'une situation de consommation, de gaspillage et de pollution à une attitude de préservation, et à l'instauration d'une véritable égalité des chances pour tous.

4. Conclusion

Dans le cadre de ce nouveau champ de réflexion, il nous est impossible de tracer les grandes tendances, faute de recensements suffisamment exhaustifs. De plus, les études qui visent à décrire et à comprendre le développement de nouvelles politiques environnementales et leurs composantes sont souvent incomplètes. Elles ne permettent pas encore de dégager les traits communs des différentes stratégies adoptées.

Par des ajustements successifs, l'entreprise arrive à assurer sa survie, et par un monitoring continu, elle parvient à identifier des opportunités susceptibles de garantir son avenir. Selon plusieurs gens d'affaires, l'entreprise doit se doter d'un système d'intelligence sociale qui la rende apte à identifier, comprendre et interpréter les signes de changement dans les schémas de développement.

C'est pourquoi au-delà des outils et des mécanismes de gestion, l'entreprise doit assumer les défis du développement durable à l'instar des autres acteurs sociaux. Comme le mentionne Stephan Schmidheiny, il faut «promouvoir un nouveau consensus et une nouvelle morale collective, fondés sur l'égalité des chances non seulement entre les peuples et les nations, mais également entre les générations présentes et à venir».

Bibliographie

- ANDREWS, Kenneth R. *The Concept of Corporate Strategy*, 3e édition, Irwin, 1987, 132 p.
- Commission mondiale sur l'environnement et le développement, *Notre avenir à tous*, Les publications du Québec, 1989.
- DAIGNEAULT, Robert. «Nature de la Loi et lois de la nature. Problèmes d'application du droit à l'environnement», Collection *Environnement et Géologie*, vol. 14, LeBel, C., Messier, D. et Delisle, C.E. (éd.), Association des biologistes du Québec, 1992, p. 207-227.
- DE BACKER, Paul. *Le Management vert*, Éditions Dunod, 1992.
- DIONNE-MARSOLAIS, Rita. «Les entreprises ont-elles progressé en matière d'environnement?», *Écodécision*, décembre 1992, p. 40-42.
- GENDRON, Corinne et Michel PROVOST. «Les politiques environnementales : une classification des comportements de l'entreprise québécoise en matière d'environnement», présentation au 62^e Congrès de l'ACFAS, UQAM, Montréal, mai 1994.
- GENDRON, Corinne. «Vers une réglementation environnementale canadienne plus efficace», *Écodécision*, avril 1994, p. 24-25.
- HENRIQUES, Irene. *Business and The Environment: Results from a 1992 corporate survey*, Université York, juin 1993, 30 p.
- LANOIE, Paul et Benoît LAPLANTE. «Des billets verts pour des entreprises vertes», Dossier : Gérer le développement durable, *Revue Gestion*, vol. 17, no. 4, nov. 1992, p. 41-47.
- PORTER, Michael E. *Competitive Advantage*, New York, Free Press, 1985.
- PROVOST, Michel. «Gérer en protégeant l'environnement, est-ce vraiment payant?», *Revue Entreprendre*, vol. 6, no. 2, juin 1993, p. 27-29.
- RODDICK, Anita. «The Body Shop: in search of the sustainable business», *Écodécision*, décembre 1992, p. 73.

- SCHMIDHEINY, Stephen. *Changer de cap. Réconcilier le développement de l'entreprise et la protection de l'environnement*, Dunod, Paris, 1992, 392 p.
- SETHI, P.S. «Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework», *California Management Review*, printemps 1975, vol. XVII, no. 3, p. 58-64.
- WILLUMS, Jan-Olaf and Ulrich GOLÜKE. *From Ideas to Action. Business and Sustainable Development*, ICC et Ad Notam Gyldendal, Norvège, 1992, 351 p.



Le développement durable: concept, réactions et positions de l'entreprise

par

Michel Provost
Professeur agrégé, École des HEC
Directeur, GERME

Dans le cadre des grandes réflexions sur la protection de l'environnement à l'échelle planétaire, le rapport Brundtland a eu le mérite de proposer la notion de développement durable qui, si elle n'a pas soulevé un égal enthousiasme, a cependant provoqué un intérêt généralisé pour la question environnementale.

C'est dans cette perspective que la plupart des principaux intervenants sociaux, politiques et économiques ont adopté tour à tour leur propre définition du développement durable. L'examen de ces définitions, loin d'exprimer un consensus, illustre à la fois la méconnaissance objective des questions soulevées par la protection de l'environnement et les positions idéologiques sous-jacentes.

L'examen des modes d'application du développement durable formulés par les divers partenaires socio-économiques, nous révèle le degré de conscientisation de chacun ainsi que l'antagonisme des intérêts face aux enjeux soulevés.

La responsabilisation progressive des entreprises donne une juste idée des efforts consentis par le monde des affaires tiraillé entre les impératifs néo-libéralistes et les nouvelles exigences en matière d'équité et de protection de la nature.

La notion de développement durable donne lieu depuis son apparition à des interprétations différentes et souvent controversée. Pour mieux comprendre l'intérêt qu'elle suscite, nous examinons d'abord l'évolution de la notion d'environnement qui en quelque sorte représente ses racines profondes. Par la suite, nous dégageons les principales idées concernant les conceptions extrêmes du continuum dont fait partie le développement

durable. À partir des principales dimensions de la définition proprement dite, nous discutons des modalités d'application.

Dans la seconde partie, nous cherchons à comprendre de quelle manière l'État, les organismes non-gouvernementaux et les associations intègrent les éléments principaux de la définition du développement durable à leur mission et à leurs objectifs officiels.

Finalement, nous observons l'entreprise et cherchons à comprendre le sens du développement durable pour elle. Ce qu'elle en dit et ce qu'elle fait de façon concrète.

1. Le développement durable

Évolution de la notion d'environnement

La notion d'environnement, de protection de la nature prend sa source dans le mouvement écologique. Très tôt au début du siècle, intellectuels et scientifiques, préoccupés d'écologie, ont réussi en diffusant leurs analyses, à promouvoir la création d'organismes auprès des corps publics. Le gouvernement canadien crée en 1909 la Commission canadienne de la conservation. En 1948, en France, on crée l'Union internationale pour la conservation de la nature et des ressources.

Mais, c'est au début des années 70, avec le rapport du Club de Rome, que le débat est véritablement lancé (Meadows, 1972). La notion de «croissance zéro», fortement publicisée par le groupe, a pour effet de heurter tous les tenants de la croissance industrielle, tant dans les pays riches que dans les pays en développement. L'effet se fait vite sentir. Les hypophèses théoriques sont fortement critiquées et les auteurs sont considérés comme des intellectuels marginaux.

Néanmoins, le mouvement continue. La Conférence de Stockholm a lieu en 1972. On y déclare la nécessité de préserver la capacité de la Terre de produire des ressources renouvelables vitales. On y discute de la notion d'écodéveloppement (Sachs, 1993). On demande aussi à l'ONU de créer

divers organismes dans le domaine de l'environnement. De manière générale, on cherche à éviter les confrontations idéologiques en proposant des avenues de réflexion qui tiennent compte à la fois de la croissance et de la protection de l'environnement.

En 1976, le concept de «soutenabilité» (*sustainability*) apparaît dans le manifeste du parti écologique de Grande-Bretagne. Il sera repris en 1981 par Lester Brown dans *Building A Sustainable Society*.

À la suite de l'échec de la Conférence des Nations unies sur l'environnement à Nairobi en 1982, l'ONU crée une Commission mondiale sur l'environnement et le développement qui sera dirigée par Mme Gro Harlem Brundtland. Le rapport final de cette commission, auquel on ne cesse de se référer, a été publié en 1988.

La notion de développement durable tel que défini par ce groupe propose notamment de réconcilier l'économie et l'environnement en tenant compte des perspectives à long terme. Ce concept, s'il a créé une illusion de consensus au dire de plus d'un observateur, a néanmoins l'avantage d'attirer l'attention internationale sur l'environnement et la protection de la nature comme un enjeu incontournable.

Les conceptions extrêmes

Par rapport au mouvement écologique, la notion de développement durable fait partie d'un continuum. D'un côté, on retrouve les tenants de l'écologie profonde (*deep ecology*), alors qu'à l'autre extrême, se font entendre les ténors de l'anti-écologie.

L'écologie profonde

Il s'agit d'un courant de pensée qui conduit à des remises en questions fondamentales. La Nature constitue un sujet de droit et doit être respectée pour elle-même, indépendamment des intérêts de l'espèce humaine; c'est ce que préconise la *Deep ecology*.

L'écosophie contribue à des réflexions qui conduisent à un changement de paradigme. C'est en quelque sorte une révolution intérieure de type philosophique. Naess est préoccupé par la formulation de valeurs nouvelles. Il souligne la valeur intrinsèque de la vie humaine et non humaine sur terre. Les humains n'ont selon lui, aucun droit de réduire la diversité qui représente une valeur en soi (Naess 1989). Il faut choisir la qualité de vie et non un standard élevé de vie. L'écosophie, c'est un système de pensée qui intègre les valeurs orientales tout en acceptant des formes actuelles de technologie occidentale.

De son côté Jonas, dans son ouvrage *The Imperative of Responsibility* (1984), oriente le débat au plan éthique. Il se réfère aux valeurs suivantes: la solidarité, la sympathie, l'équité, la qualité de vie.

Le mouvement Gaïa, qui défend une vision scientifique et religieuse, attire l'attention de plusieurs écologistes. Il s'agit d'une sorte de culte de la terre (Gaïa) qui dénonce l'espèce humaine comme acteur central dans les éco-systèmes. C'est l'affirmation de l'homme comme une espèce parmi d'autres. C'est la reconnaissance des bio-droits et par conséquent c'est un rejet du développement non durable. On peut parler dans ce contexte d'une conception éco-centrique de l'homme et de l'univers (Pauchant, 1992) alors que le développement durable tel qu'il est compris généralement serait d'inspiration anthropocentrique.

L'anti-écologie

Il s'est développé au cours des dernières années différentes formes de résistance aussi bien aux analyses écologiques qu'aux interventions auxquelles elles donnent lieu.

Ces détracteurs ne forment pas un groupe homogène. Ils s'opposent au mouvement écologique pour des raisons souvent fort différentes. Certains fondent leur optimisme dans l'avenir à partir des forces de la technologie, de la science et de la recherche et du développement (R & D). Selon eux, les ressources naturelles sont illimitées et toutes les difficultés d'ordre écologique trouveront tôt ou tard une solution technique. Plusieurs

scientifiques — dont certains Prix Nobel — ont dénoncé, quelques jours avant la conférence de Rio, les abus d'une certaine science écologique.

D'autres ont affiché leurs croyances dans une croissance économique illimitée. En dénonçant certaines formes d'interventionnisme d'État, ils associent pratiques écologiques et pratiques fascistes (Ferry 1992). On dénonce la position des écologistes fondamentalistes. Comment peut-on accepter de réduire les possibilités de l'homme au profit du monde physique et écologique? Des groupes prennent la parole. *The American Council on Science and Health* publie un magazine hostile aux écologistes.

En résumé, l'homme ne doit pas empêcher le développement économique. Il faut s'opposer à toutes les velléités d'expansion de la bureaucratie verte. À travers la technologie, l'homme pourra toujours inventer les solutions optimum aux problèmes écologiques auxquels il devra faire face.

Le développement durable

Ce concept trace une voie entre les fondamentalistes de l'écologie profonde et les tenants de l'anti-écologie. Dans sa volonté de réconcilier l'économie et l'environnement, ce concept réaffirme le rôle institutionnel de l'État et la place centrale de l'entreprise comme créatrice de richesses et de biens. D'un autre côté, il soulève la question du développement économique, politique, social et écologique comme un seul et même processus dont le sens et la portée doivent être évalués à long terme.

C'est un discours environnementaliste qui veut sauver la chèvre et le chou et qui laisse la porte ouverte aux interprétations les plus variées. C'est un concept flou, un «Buzzword»; pour certains, son contenu n'est pas clair et ne permet pas de consensus; pour d'autres, c'est cependant, un concept qui a l'avantage de faire converger l'intérêt de ceux qui sont préoccupés par le développement économique et celui de ceux qui sont intéressés par la protection de l'environnement. C'est un cri de ralliement (Vaillancourt, 1995).

Malgré tout, ce concept a l'avantage de stimuler la réflexion théorique aussi bien de sociologues, d'écologistes que de gestionnaires et de mettre en lumière les apports complémentaires.

Pour les sociologues Ann P. Hawkins et Frederick H. Buttel, le développement durable comprend quatre pôles : une idéologie du mouvement environnement, une mode dans le domaine du développement, une manière d'évaluer les politiques et les programmes dans le domaine et finalement une catégorie dite théorique.

Les lectures sociales et politiques portent davantage sur l'implication et la participation des populations concernées incluant les pays riches et les pays pauvres. Au-delà d'un effort pour réconcilier l'économie et l'écologie, le développement durable implique aussi, selon le sociologue Jean-Guy Vaillancourt, des dimensions sociopolitiques comme la démocratie et les droits humains, le désarmement et la paix et l'équité (Auclair et Vaillancourt, 1992).

Les analyses écologiques mettent l'accent sur la conservation des stocks écologiques et le maintien de potentiels des écosystèmes. L'écologiste Pierre Dansereau (1995) parle de préalables écologiques pour dresser un cadre à l'action humaine. L'écopyramide décrit selon lui les trois opérations majeures dans l'environnement : la production, l'investissement et le contrôle.

Les lectures économiques insistent sur l'utilisation des ressources en fonction des besoins futurs. La protection de l'environnement n'a pas pour effet d'affecter la croissance de l'entreprise. Bien au contraire. Selon Stephan Schmidheiny, président du Business Council for Sustainable Development, pour que le développement soit durable, il faut une croissance rapide. Il incombe désormais (aux cadres) d'élaborer des stratégies susceptibles de maximiser la valeur ajoutée tout en réduisant la consommation des ressources et d'énergie.

La définition et ses composantes principales

Le rapport Brundtland, en plus de proposer de réconcilier économie et environnement, définit le développement durable comme : «un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.¹»

Cette définition suggère de grandes orientations sociétales dans une perspective mondiale, telles la relance de la croissance, l'amélioration de la qualité de la croissance et la conservation et la mise en valeur des richesses naturelles.

Le concept de développement durable est une stratégie de développement dont les prémisses sont favorables au développement, mais à condition que les générations futures n'aient pas à en supporter le poids, notamment par une diminution des ressources (Pezzy).

La portée de cette définition est considérable puisqu'elle consiste à répondre aux grands enjeux des années 2000. On y retrouve la volonté de promouvoir l'équité à plusieurs niveaux, soit social, Nord-Sud et intergénérationnel ainsi que celle de poursuivre des objectifs de croissance mais de manière planifiée (Redclift, 1992).

Parmi les principaux aspects que nous retenons de ces différentes approches, il faut reconnaître la question du temps. Il est nécessaire d'introduire le long terme dans les processus de décision et de planification; deuxièmement, l'espace, c'est-à-dire une vision planétaire de l'ensemble des activités humaines; troisièmement, le maintien des activités économiques en harmonie avec les impératifs écologiques; et finalement, introduire l'équité à chaque niveau du processus.

¹ Commission mondiale sur l'environnement et le développement, *Notre avenir à tous* Éditions du Fleuve, 1988.

Difficultés d'application et d'évaluation

L'intégration des divers aspects de la définition du développement durable demeure problématique. Les lectures économiques, sociales, technologiques et écologiques font appel à des approches différentes, venues d'univers scientifiques cloisonnés, celles des sciences sociales, de l'économie et de l'écologie (Taylor, 1995).

D'un certain point de vue, le développement durable peut apparaître comme un projet destiné à influencer la prise de décision et la définition des grandes orientations nationales et mondiales. Mais d'un autre côté, cette définition vise la qualité de la vie et l'équité, mais également des sujets spécifiques comme la santé de la population.

Dans un tel contexte, comment évaluer la durabilité ? Comment atteindre de tels objectifs ? Comment évaluer le maintien des stocks à un niveau constant, la maximisation des bénéfices nets en tenant compte de l'internalisation des coûts (Lanoie, 1994), ou de l'optimisation de la biomasse ?

Certains chercheurs abordent le problème des mesures économiques et de la durabilité écologique (Potvin, 1991). Comment traiter des indicateurs de durabilité en termes complémentaires ? Sylvie Faucheux (1993) étudie les types d'indicateurs et les moyens de les utiliser, sachant que les indicateurs ont pour objectif de décrire un état de référence relatif à une norme ou une déviation.

Comment répondre à la difficulté d'évaluer et de mesurer ce qui demeure, à toutes fins pratiques, subjectif, difficilement quantifiable et comparable ?

2. La mise en oeuvre du développement durable

Au cours des dernières années, les crises environnementales avec leurs coûts, les pertes de vies humaines et leurs conséquences sur les écosystèmes nous ont appris l'importance et la fragilité de la nature. Ces apprentissages

souvent douloureux sont partagés par toutes les couches de la société du citoyen au dirigeant d'entreprise (Pauchant et Mitroff, 1995).

Les législations et les réglementations environnementales, à tous les paliers de gouvernement, sont venues renforcer le plaidoyer des groupes de pression environnementaux. Des ONG, comme Collecte Sélective Québec, sont apparus, contribuant ainsi à transformer le comportement de tous les citoyens en matière de déchets et, par conséquent, leur conception de ce que sont les ressources renouvelables.

Du point de vue industriel, les banques et les compagnies d'assurance se sont mises de la partie en exigeant de la part de leurs clients des audits environnementaux afin de diminuer les incertitudes et les risques liés aux problèmes environnementaux générés par les activités de l'entreprise. Actuellement, on observe des entreprises géantes exiger de leurs fournisseurs une amélioration de leurs produits selon des nouvelles normes, telle ISO 14 000 par exemple. Finalement, tout un pan de la réalité industrielle et commerciale s'est tourné vers la création et la mise au point de nouvelles technologies vertes. Ces entreprises sont regroupées notamment autour de la Grappe des industries de la protection de l'environnement.

Définir le développement durable oblige à élaborer un discours contenant des énoncés de principes, des critères d'engagement, des éléments de culture organisationnelle et dans la plupart des cas, une vision de l'avenir. Même si à lui seul l'examen de ces définitions ne permet pas de préjuger des politiques qui orienteront l'action éventuelle, il permet néanmoins d'en déterminer le sens et la portée.

Nous croyons que l'examen des définitions du développement durable telles que formulées par chacun des principaux partenaires sociaux peut nous révéler les représentations collectives qu'on se fait de la question, notamment le niveau de l'importance et de l'urgence perçues ainsi, et peut-être surtout, au niveau de la position stratégique que chacun occupe par rapport aux scénarios d'actions, d'interventions et de solutions envisagées.

Les efforts des organismes d'État

Les ministères et les organismes d'État n'ont pas échappé à cette volonté d'intégrer la notion de développement durable à leurs activités. Les ministères de l'Environnement provinciaux et fédéral ont pour la plupart repris la définition de la Commission Brundtland dans leurs documents officiels de promotion. La Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie (TRNEE), création du ministère de l'Environnement à Ottawa, a donné l'occasion de réfléchir sur les programmes ou les mécanismes d'action à mettre en place pour donner suite de façon opérationnelle à la notion de développement durable. Certains documents illustrent bien cette préoccupation : *La gestion environnementale: un guide pour la PME*, *Le développement durable, guide à l'usage des gestionnaires* (1991) et *Propos sur la prise de décision et le développement durable* (1992).

Le cas le plus éloquent est celui de l'Agence canadienne de développement international (ACDI). Le développement durable y est considéré comme un processus plutôt qu'une fin en soi. Il a pour but, y lit-on dans un document de consultation (1992), d'amener le monde vers un avenir meilleur en infléchissant les types de développement ainsi que les stratégies, les méthodes et les attitudes à l'égard du développement. L'ACDI a pour mission de soutenir le développement durable dans les pays du tiers monde. Ce concept fournit un cadre dans lequel la composante environnementale peut être intégrée aux composantes économique, sociale, culturelle et politique.

La position des organismes non gouvernementaux (ONG)

Dans la mesure où certains organismes ont une longue expérience bien enracinée dans les réseaux économiques formels, ils auront tendance à adopter une attitude corporative vis-à-vis le développement durable. L'Union des producteurs agricoles déclare (1994) : « Pour une conquête des marchés... Une conquête durable. » On y parle d'agriculture durable, à laquelle on associe le rôle déterminant de l'État.

D'autres organismes se donnent un rôle mobilisateur en matière d'environnement. La Fondation québécoise en environnement désire assumer des rôles d'initiateur, de catalyseur et d'animateur.

À travers l'information, l'éducation et l'aide à la recherche, elle veut développer une approche collective nouvelle à l'égard de la protection et de la conservation de l'environnement. L'Union pour le développement durable prend une position résolument plus dynamique. L'Union pour le développement durable regroupe des écologistes et des scientifiques qui ont décidé de s'impliquer dans les débats sociaux où des impasses semblent bloquer la voie au développement durable. Réduire la consommation, valoriser l'hydroélectricité, changer les mentalités sont autant d'objets de réflexion pour le groupe.

Les grandes centrales syndicales comme la CSN et la CEQ ont adopté un discours résolument environnementaliste au cours des dernières années. Pour la CSN, le développement viable signifie la nécessité d'apprendre à vivre, à travailler et à se développer sans dépasser les limites de la capacité de la nature à supporter sans détérioration irréversible les conséquences matérielles de la vie, du travail et du développement humain. La CEQ publie dès 1990, un document pédagogique qui fait la promotion de la notion de développement durable. Il s'agit de l'un des tout premiers documents de formation à l'environnement produit au Québec.

Une autre expérience dont les conséquences pédagogiques sur l'ensemble de la population québécoise n'ont pas fini d'être mesurées concerne *Collecte Sélective Québec*. La collecte sélective, par sa nature et son caractère universel, représente un outil puissant et efficace de transformation des mentalités en faveur du développement durable. La collecte sélective illustre bien ce principe profondément associé au développement durable : penser globalement et agir localement. En d'autres mots, plus on agit localement pour la protection de l'environnement, plus on influence les mentalités à long terme. Plus le caractère volontaire de la collecte sélective sera encouragé (éducation) et stimulé (programme), plus se développera une conscience civique vis-à-vis les ressources renouvelables. Et par conséquent, plus se multiplieront les gestes quotidiens à travers la collectivité, plus la collecte elle-même verra son efficacité augmentée.

Parmi les ONG et les associations, on constate des différences importantes entre le discours de l'un ou de l'autre à propos du développement durable, mais aussi des différences notables dans la manière de mettre en oeuvre des activités et des programmes susceptibles de favoriser concrètement le développement durable.

L'engagement inégal des entreprises

L'entreprise est interpellée directement par la notion de développement durable. Dans la mesure, où on vise la réconciliation de l'économie et de l'environnement, l'entreprise doit se demander comment aborder les questions environnementales aussi bien dans sa stratégie que dans ses opérations de fonctionnement.² Si on inclut dans la définition les notions d'équité, cela signifie des changements profonds pour l'entreprise. Par exemple, évaluer ses actions dans une perspective de long terme et promouvoir des pratiques éthiques de gestion dans tous les secteurs d'activité qu'elle contrôle. Considérant les immenses capacités technologiques et productives de l'entreprise, le monde n'accomplira aucun progrès notable vers un développement durable si l'entreprise ne joue pas un rôle moteur prépondérant (Schmidheiny, 1993).

Que font les entreprises dans le sens du développement durable? Elles n'ont pas toutes intégré également les différents aspects de la définition et, par conséquent, leur mode d'engagement vis-à-vis la protection de l'environnement varie considérablement. C'est à tort qu'on généralise en parlant du comportement des entreprises. On a souvent l'habitude de parler des entreprises comme si elles formaient un groupe monolytique. Or il n'en est rien. Comme nous l'illustrons dans le premier texte de ce recueil, on

² Lanoie, P.; L. Laplante et M. Provost. *Environnement, économie et entreprise*, P.U.Q./Télé-université, 1995, chap. 7.

peut distinguer trois types de comportements : l'entreprise marginale, l'entreprise conforme et l'entreprise proactive.³

Entre le discours et la pratique⁴

Un nombre de plus en plus important d'entreprises mentionnent leurs intérêts pour la protection de l'environnement. On retrouve ces propos dans les rapports annuels (Cairncross, 1991), les énoncés de principes ou même à travers la formulation de politiques environnementales. Bell, Hydro-Québec, Shell, Dow, IBM, Ultramar font partie de ces entreprises de plus en plus nombreuses à afficher leurs préoccupations environnementales.

Déjà en 1984 la firme Winter, de concert avec une série d'entreprises, a décidé de constituer l'*Association d'Allemagne fédérale pour une gestion écologique d'entreprises*, dans le but notamment de développer un système de gestion écologique intégrée et de promouvoir des mesures concrètes de protection de l'environnement au sein des entreprises (Winter, 1989).

La Chambre de commerce internationale, avec la Chambre de commerce du Canada et la Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie, ont élaboré la Charte des entreprises pour le développement durable.

Mais en réalité, qu'en est-il? Par-delà ces déclarations, l'entreprise passe-t-elle aux actes? Lors d'un sondage sur la gestion environnementale au Canada (1994), la firme conseil KPMG constate un écart important entre les déclarations des entreprises et leurs pratiques environnementales. Si 76 % affirment avoir une politique, seulement 69 % des firmes interrogées ont déclaré avoir mis en oeuvre un système de gestion environnementale

³ Gendron, C. et Provost, M., «Gestion et développement durable», 1er Colloque de l'Université de Montréal sur l'environnement, 1995, vol. 18. Pour plus de détails, consulter également le *Sondage sur la gestion environnementale au Canada*, effectué par KPMG en 1994.

⁴ Dyck, B. «Build in sustainable development and they will come: A vegetable field of dreams», *Journal of Organisational Change Management*, vol. 7, no. 4, 1994.

(SGE) et seulement 27 % avaient mis sur pied un comité sur l'environnement au niveau du conseil d'administration. En d'autres termes, même si on affiche un discours proenvironnemental, on n'a pas créé, par exemple, de postes de responsable environnemental, de plan d'action, ni même dans plusieurs cas d'outils de gestion environnementale, comme des instruments de mesure de risques.

Pourtant le Business Council for Sustainable Development déclare que dans cette vaste ambition qui vise à asseoir un développement durable, l'impératif d'une croissance économique propre et équitable reste l'obstacle le plus difficile. Parlant des entreprises, on ajoute qu'il leur incombe d'élaborer des stratégies susceptibles de maximiser la valeur ajoutée tout en réduisant la consommation de ressources et d'énergie. Si on considère les immenses capacités technologiques et productives de l'entreprise, on peut affirmer que le monde n'accomplira aucun progrès notable vers un développement durable si l'entreprise ne joue pas un rôle moteur prépondérant. Promouvoir le développement durable pour ce groupe d'affaires, signifie redéfinir les règles du jeu économique afin de passer d'une situation de consommation, de gaspillage et de pollution à une attitude de préservation; d'une prédominance des privilèges et des protectionnismes à l'instauration d'une véritable égalité des chances pour tous (Schmidheiny).

Les conditions de responsabilisation des entreprises

Si l'éthique est une notion clef du développement durable, dans quelle mesure les efforts de responsabilisation de l'entreprise en matière d'environnement parviennent-ils à y répondre?

À partir de quels critères peut-on dire qu'une entreprise a développé une responsabilité environnementale? C'est à partir des activités propres à l'entreprise qu'on peut formuler certains critères. Il faut, par exemple, évaluer les sommes d'argent consacrées aux questions et à la gestion environnementales. Les outils mis en oeuvre sont aussi représentatifs des efforts déployés. Les ressources humaines impliquées dans le processus doivent être considérées comme des éléments essentiels de la démarche entreprise; par exemple l'existence ou non d'un comité responsable des problèmes environnementaux, l'implication des cadres et directeurs etc.

Finalement, on doit retenir l'importance déterminante de la gestion environnementale sur la stratégie globale de l'entreprise (Elkington, 1994).

Le contexte du marché

Certaines conditions sont associées à la réalisation de ces critères. Les premières visent le contexte du marché qui permet de préciser des conditions spécifiques à la responsabilisation. La première de cette catégorie tient à la taille de l'entreprise et par conséquent aux ressources disponibles dont elle dispose pour mettre en oeuvre des politiques et des mesures environnementales. L'étude du Benchmark Survey menée par les Nations unies démontre que les très grandes firmes multinationales présentent un leadership environnemental sur les autres firmes surtout lorsqu'on les classe en termes de ventes annuelles. Les auteurs précisent que les FMN bénéficient d'économies d'échelle qui leur permettent de nommer par exemple, un responsable des questions environnementales et de financer un département des affaires environnementales au siège social. Les PME ont du mal à reconnaître la pertinence relative des outils (Ordre des CA, 1995) de gestion développés jusqu'à maintenant et a fortiori à les mettre en application.

D'autres conditions de responsabilisation associées au marché représentent les sources d'incertitude. On constate par exemple, que certains secteurs d'activité industrielle plus vulnérables aux accidents et aux crises ont été amenés à affirmer un leadership au niveau de leurs politiques et programmes environnementaux. Ces affirmations sont reprises et confirmées par les études menées par Thierry Pauchant sur ce qu'on apprend des crises. En effet, une des conséquences positives des crises, c'est que dans un grand nombre de cas, on apprend à développer des mesures et des méthodes pour contrer les événements similaires. La Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie (1992) rappelle que les situations de crises ou de phénomènes graves sont les facteurs de changement les plus importants.

Le contexte international

Les secondes conditions de responsabilisation concernent le contexte international, c'est-à-dire la place relative occupée par la firme dans le cadre général de la mondialisation. La responsabilisation n'est pas la même selon qu'il s'agit d'une entreprise qui opère dans les pays du Nord ou du Sud.

Le Benchmark survey mené par les Nations unies nous dévoile trois facteurs associés au degré de leadership environnemental des firmes multinationales. Il s'agit du secteur d'activités, de la taille de l'entreprise et du pays d'origine. Il existe une relation significative entre le pays d'origine de la FMN et les politiques vertes de l'entreprise.⁵ Les pratiques environnementales des firmes des pays en voie de développement sont tributaires des politiques en vigueur au siège social. On peut supposer dans un tel contexte que les normes ISO 14 000 en plus d'orienter la gestion environnementale des entreprises des pays industriels développés,⁶ serviront de cadre de référence pour les entreprises oeuvrant dans les pays en voie de développement.

L'intervention étatique

Une troisième catégorie de conditions stimulant la responsabilisation de l'entreprise concerne l'effet direct de l'action gouvernementale sur la firme. La législation et la réglementation représentent la condition nécessaire et suffisante pour activer le processus de responsabilisation de l'entreprise en ce sens qu'elles déterminent le cadre minimum à partir duquel l'entreprise doit agir en matière d'environnement.

⁵ *Environment Management in Transnational Corporations*, Report on the Benchmark Corporate Environmental Survey, United Nations, New York, 1993.

⁶ Tibor, T. et I. Feldman. *ISO 14000, a Guide to the new environmental management standards*, Irwin, 1996.
Gendron, C. «ISO 14000 : Les enjeux et les défis d'une normalisation internationale», *Écodécision*, Automne 1994, p. 24-26.

Plusieurs études empiriques confirment l'impact des mesures gouvernementales sur l'entreprise. Une étude menée par le Centre des Corporations transnationales des Nations unies (1993) démontre que le principal instigateur du changement dans les entreprises est la législation du pays où est localisé le siège social. Les énoncés avancés par Cairncross et la TRNEE vont dans le même sens.

Selon le sondage sur la gestion environnementale au Canada mené par le groupe KPMG (1994), 95 % des répondants ont identifié la conformité à la réglementation comme un facteur important de motivation. Parmi les 78 % des répondants qui ont déclaré effectuer des vérifications environnementales, 89 % le font pour évaluer la conformité aux lois et à la réglementation.

Le rôle des gestionnaires

La dernière catégorie de conditions est associée au rôle des gestionnaires proprement dit. La responsabilisation des entreprises sera d'autant plus marquée si les gestionnaires et dirigeants de l'entreprise sont convaincus de la nécessité d'agir en fonction de la protection de l'environnement et prennent des mesures concrètes basées sur leurs convictions.

Une étude menée auprès de 700 CEO par le groupe McKinsey nous dévoile des résultats significatifs à ce propos. 92 % des répondants indiquent que l'environnement devrait figurer parmi leurs trois principales priorités managériales. 85 % affirment que l'un de leurs buts devrait être d'intégrer les considérations environnementales à leurs stratégies d'entreprise (Walley et Brakley, 1994).

Mais l'écart est grand entre ces opinions et la réalité de la gestion. Seuls 37 % des répondants considèrent qu'ils ont réussi à intégrer la gestion environnementale à leurs activités et seulement 35 % d'entre eux indiquent être capables d'adapter avec succès leur stratégie d'entreprise aux développements anticipés en matière d'environnement.

En résumé, une entreprise, avant de s'orienter dans la voie de la responsabilisation environnementale, doit : être dirigée par des gestionnaires qui possèdent une conscience environnementale; opérer au sein d'une société dont l'État est en mesure d'élaborer et d'édicter un cadre d'action réglementaire stimulant; faire partie des pays industriels développés; avoir une taille relativement importante par rapport aux autres; et opérer dans des secteurs d'activités spécifiques.

Dans cette perspective, on peut mieux comprendre l'important écart qu'on peut observer entre le discours entretenu volontiers par l'entreprise et la mise en oeuvre de pratiques environnementales en matière de politiques, de plan, de programmes, voire même de budget.

3. Conclusion

Le développement durable est une notion qui trouve ses racines au coeur du mouvement écologiste. Mais c'est à la fin des années 80, avec le rapport Brundtland, que le concept est véritablement lancé et diffusé partout à travers le monde tant chez les groupes verts que dans les associations d'affaires.

C'est un concept qui a l'avantage de soulever directement la question de la protection de l'environnement et qui donne l'impression d'avoir une portée universelle. Loin s'en faut, si tout le monde ou presque utilise l'expression, chacun la définit le plus souvent comme mode d'expression de ses propres intérêts. Qui n'a pas entendu certains chefs d'entreprise parler de croissance durable ou de rentabilité durable. Même si on a fait converger l'attention générale, on n'a pas pour autant fait converger les intérêts et ni aplani les antagonismes.

Il est difficile de dégager un consensus sur ce que représente le contenu de la définition théorique. Et c'est dans ce contexte de complexité et de confusion, que la plupart des intervenants sociaux, politiques et économiques ont adopté leur propre version du développement durable.

Malgré tout l'entreprise se voit de plus en plus contrainte d'emboîter le pas et de reconnaître un profond vent de changement à la faveur de la protection de l'environnement. Le défi est de taille. Comment une économie néo-libérale à caractère mondial pourra-t-elle s'adapter à ces pressions et à son tour modifier les mentalités de ses dirigeants, la culture de ses organisations et les nombreuses règles du jeu qui à l'heure actuelle ignorent encore l'impact des externalités et l'effet des exclusions qu'elles génèrent.

Dans ce contexte, la formation environnementale nous paraît être la principale pierre d'assise pour augmenter la prise de conscience environnementale qui à son tour peut contribuer aux changements structurels indispensables au développement durable.

L'envergure des changements institutionnels que le développement durable suggère nous oblige à nous tourner vers l'éducation relation à l'environnement (ERE). Chaque niveau du système scolaire peut contribuer à modifier les mentalités par des apprentissages adéquats, qu'il s'agisse de jeunes enfants ou de cadres supérieurs dans l'entreprise.

Bibliographie

- ACDI. *La politique environnementale de l'ACDI en matière de développement durable*, Canada, 1992.
- AUCLAIR, S. et J.-G. VAILLANCOURT. «Le développement durable : du concept à l'application», *Gestion de l'environnement, éthique et société*, 1992.
- BROWN, L.B. *Building a Sustainable Society*, New York, Norton, 1982, 433 pages.
- CAIRNCROSS, F. *Costing the Earth*, The Economist Books, Harvard School Press, 1991.
- CEQ. «Ensemble récupérons notre planète», opération d'éducation relative à l'environnement, 1990.
- Chambre de Commerce du Canada. *La gestion environnementale : un guide pour la PME*, Ottawa, Objectif 2000, conception et réalisation : Peat Marwick Stevensen Kellogg, produit en collaboration avec TRNEE, 1991, 77 pages.
- Chambre de Commerce du Canada. *Un programme de gestion environnementale : guide pour la PME*, Ottawa, Objectif 2000, conception et réalisation : Peat Marwick Stevensen Kellogg, produit en collaboration avec TRNEE, Don Mills/Montréal, 1992, 77 pages.
- Collecte sélective Québec. *Rapport annuel 1994-1995*.
- CSN. «Énoncé de principes de la CSN en matière de protection de l'environnement», texte adopté au Conseil confédéral, oct. 1993.
- DANSEREAU, P. «Les sources d'une éthique environnementale», *Écodécision*, Hiver 1995.
- DYCK, B. «Build in sustainable development and they will come: A vegetable field of dreams», *Journal of Organisational Change Management*, vol. 7, no. 4, 1994.
- ELKINGTON, J. «Towards the Sustainable Corporation: win-win-win business strategies for sustainable development», *California Management Review*, vol. 36, Winter 1994.
- FAUCHEUX, S. «Quels indicateurs choisir pour évaluer la durabilité?», *Écodécision*, Hiver 1995.

- FERRY, L. *Le nouvel ordre écologique*, Bernard Grasser, Paris, 1992, 275 pages.
- Fondation québécoise en environnement. Informations générales sur l'organisme, 1992.
- GENDRON, C. et M. PROVOST. «Gestion et développement durable», 1er Colloque de l'Université de Montréal sur l'environnement, 1995, vol. 18.
- GENDRON, C. «ISO 14000 : Les enjeux et les défis d'une normalisation internationale», *Écodécision*, Automne 1994, p. 24-26.
- JONAS, H. *The imperative of responsibility: in search of an ethics for the technological age*, Chicago, University of Chicago Press, 1984, 255 pages.
- KPMG. *Sondage sur la gestion environnementale au Canada*, 1994.
- LANOIE, P.; L. LAPLANTE et M. PROVOST. *Environnement, économie et entreprise*, P.U.Q./Télé-université, 1995.
- LANOIE, P.; G. TANGUAY et L. VALLÉE. «La firme et l'environnement», *Actualité économique*, juin 1994, p. 97-112.
- MEADOWS, D.H. et al. *The Limits of Growth*, Londres, Pan Books, 1972.
- NAESS, A. *Ecology, community, and lifestyle: outline of an ecosophy*, Cambridge University Press, 1989, 223 pages.
- Nations Unies. Commission mondiale sur l'environnement et le développement (1987). *Notre avenir à tous* (Rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement), Genève : La Commission, 1988.
- Nations Unies. *Environmental Management in Transnational Corporations*, Report on the Benchmark Corporate Environmental Survey, New York, 1993, Environment series, no. 4, 265 pages.
- Ordre des comptables agréés du Québec. «Environnement et PME, la rentabilité durable. Grille d'analyse coûts bénéfices», 1995.
- PAUCHANT, T.C. et I.I. MITROFF. *La gestion des crises et des paradoxes*, Éditions Québec-Amérique, 1995.
- PAUCHANT, T.C. «Gestion, philosophie et écologie», *Gestion, revue internationale de gestion*, vol. 17, no. 4, nov. 1992.

- PEZZY, J. *Sustainable Development Concepts*, Washington, Environment Department, World Bank Environment, Paper no. 2.
- POTVIN, J.R. «Indicateurs d'un développement écologiquement durable», Colloque *Les indicateurs d'un développement écologiquement durable*, Ottawa, Conseil consultatif canadien sur l'environnement, 1991.
- REDCLIFT, Michael. «The Meaning of Sustainable Development», *Geoforum*, vol. 23, no. 3, 1992.
- SACHS, I. *L'écodéveloppement. Stratégies de transition vers le XXI^e siècle*, Syros, Paris, 1993, 115 p.
- SCHMIDHEINY, S. *Changer de cap. Réconcilier le développement de l'entreprise et la protection de l'environnement*, Paris, Dunod, 1992, 392 pages.
- TAYLOR, D.M. *État de choc. La société canadienne et l'environnement*, Centre de recherche pour le développement international (CRDI), Ottawa, 1995.
- TIBOR, T. et I. FELDMAN. *ISO 14000, a Guide to the new environmental management standards*, Irwin, 1996.
- Union des producteurs agricoles. «Position de l'UPA sur la politique de développement durable du secteur bioalimentaire québécois», fév. 1994.
- VAILLANCOURT, J.-G. «Penser et concrétiser le développement durable», *Écodécision*, Hiver 1995.
- WALLEY, N. et W. BRAKLEY. «It's not easy being green», *Harvard Business Review*, May-June 1994.
- WINTER, G. et al. *Entreprise et environnement : une synergie nouvelle*, Paris, Montréal, McGraw Hill, 1989, 347 pages.

Maquillage vert ou développement durable : l'entreprise relèvera-t-elle le défi?

par

François Tanguay
Directeur, Greenpeace Québec

1. Introduction

En-tête sur papier recyclé, écolabel ou campagne publicitaire «verte» ne doivent pas nous leurrer. Sachant que la préoccupation pour l'environnement gagne un nombre croissant de consommateurs, certaines entreprises se donnent une image verte pour conserver leur part de marché, sans réellement modifier leurs procédés de fabrication ou leurs produits. C'est cette pratique qualifiée de «maquillage ou de marketing vert» que nous tenterons de décoder.

Le concept du développement durable, quant à lui, doit nécessairement donner naissance à une autre manière de produire. L'économiste américain Paul Hawken emploie l'expression «écologie du commerce», pour identifier celle-ci. La question fondamentale à se poser est la suivante : «Avons-nous encore les moyens d'exploiter abusivement nos ressources naturelles?» Le temps est venu de stimuler le génie créateur des entreprises vers des modes de production qui relanceront l'économie tout en respectant l'environnement. Depuis des décennies, Greenpeace prône la production propre. Nous croyons que c'est réaliste et réalisable dans la mesure où quelques-unes des lois actuelles du développement économique se transformeront.

Le consommateur moyen pense que la production industrielle est la première cause de pollution et de dégradation de l'environnement. Quant aux entreprises, elles ont horreur de la mauvaise publicité. Elles deviennent inquiètes lorsqu'on dénonce, sur la place publique, leurs mauvaises pratiques environnementales. Il n'est donc pas étonnant qu'elles cherchent à se donner l'image la plus verte possible en insistant sur les aspects santé et sécurité, les plus rassurants pour le consommateur.

Les environnementalistes, pour leur part, envoient le message suivant : «Ne faites pas que *dire* que vous êtes «vert», *prouvez-le!*».

2. Maquillage vert : une supercherie

Il y a quelques années, Greenpeace international publiait un document *The Greenpeace Book of Greenwash* (Le livre de Greenpeace sur le maquillage vert) qui retrace l'évolution historique du phénomène et dénonce les pratiques d'une dizaine de multinationales qui se sont créées une image «environmentally correct». Nous nous inspirons de ce document pour vous présenter les diverses facettes du maquillage vert et nous nous pencherons sur trois multinationales qui en ont fait leur credo : DuPont, le plus grand producteur de chlorofluorocarbures (CFC) au monde; GM, le plus important fabricant mondial de véhicules; et Westinghouse, un géant de l'électroménager.

La préoccupation des grandes entreprises pour l'environnement est un phénomène récent. Au début des années 70, alors que se manifestaient les premiers signes de la crise environnementale, les compagnies ont d'abord nié leur rôle comme pollueur. Avec l'apparition des partis verts en Europe et l'accroissement de la conscience écologique du consommateur, ces dernières n'ont eu d'autres choix que celui de prendre le virage vert.

À la fin des années 80, la stratégie du maquillage vert était développée. Certaines multinationales ont commencé à développer des stratégies visant à convaincre l'opinion publique qu'elles étaient des bienfaitrices de l'environnement. Pour prouver leur bonne foi, elles vont mettre sur pied un service de l'environnement au sein de l'entreprise, faire des dons à des groupes communautaires, et s'associer à des causes environnementales qui reverdiront leur image, comme le reboisement. Nous verrons apparaître des slogans publicitaires du genre : «Nous travaillons à solutionner les problèmes environnementaux», ou encore : «De meilleurs produits pour une meilleure qualité de vie».

Finalement, certaines corporations se doteront de codes de conduite et de principes directeurs. L'industrie chimique américaine, par exemple, développe le concept du *Responsible care*.¹

Il est symptomatique de constater que de nos jours, lorsqu'il est question d'éco-industrie, on réfère plus souvent qu'autrement à des projets de dépollution et de restauration d'un environnement fortement dégradé. Nous sommes à des lieues de la production propre. Nous y reviendrons ultérieurement.

À la fin de 1990, pour mieux ancrer leur mission de corporations responsables auprès du grand public, une cinquantaine de chefs d'entreprise des secteurs de l'énergie, de la chimie ou de la foresterie et des fabricants de pesticides créent, à la demande de Maurice Strong (initiateur du Sommet de Rio en 1992), le Conseil des entreprises pour le développement durable (*Business Council for Sustainable Development*). Pour le représenter au Sommet de Rio, celui-ci fera appel à un géant des relations publiques, la firme Burson-Marsteller, dont l'expérience dans le domaine du maquillage vert est incontestée. Cette firme est la meilleure et l'a prouvé à maintes reprises, par exemple lors des catastrophes de Bhopal et de Three Mile Island : Burson-Marsteller s'est fait un point d'honneur de neutraliser les « activistes ».

En termes clairs, le maquillage vert camoufle des pratiques qui ne sont pas durables. Par exemple, on tente de faire croire que le concept du libre-échange est compatible avec celui de développement durable alors que dans les faits, il conduit à la surexploitation des ressources naturelles et humaines. La recherche du profit, à travers une compétitivité exacerbée, reste la seule motivation qui guide vraiment les actions des multinationales.

¹ Étonnamment, on ne trouve pas de critères relatifs à l'identification d'un produit sécuritaire dans le *Responsible care* et l'on confond gestion des déchets avec mesures préventives. De plus, les principes du *Responsible care* ne s'appliquent pas aux succursales étrangères des compagnies membres.

3. Plus verts que les verts

Pour démontrer ce que nous avançons voici trois exemples de multinationales qui cherchent à verdir leur image sans changer leur pratique; trois géants dans leur domaine, qui prétendent tous avoir pris le virage vert.

DuPont

DuPont est l'inventeur et le plus grand producteur mondial de chlorofluorocarbures (CFC), les gaz responsables de la destruction de la couche d'ozone qui nous protège des rayons ultraviolets du soleil. Dans sa publicité, DuPont se présente comme un des leaders dans le domaine de l'environnement. Regardons de plus près la performance de cette entreprise.

Les CFC ont été inventés en 1928. Lorsqu'en 1974, des scientifiques pressentirent que les CFC étaient à l'origine de la destruction de la couche d'ozone stratosphérique, DuPont rétorqua qu'elle cesserait d'en produire lorsqu'elle en aurait la preuve irréfutable. En 1978, l'Agence de protection environnementale des États-Unis (EPA) et la *Food and Drug Administration* (FDA) interdisaient l'usage des bombes aérosol aux CFC aux États-Unis; DuPont continua de les vendre outre-frontières. Lorsqu'en 1985, on découvrit le trou dans la couche d'ozone au-dessus de l'Antarctique, DuPont augmenta sa production de CFC au Japon et elle abandonna entre-temps la recherche pour des produits de remplacement.

En 1992, la formation d'un trou dans la couche d'ozone surplombant l'hémisphère nord était confirmée pour les scientifiques; DuPont acheta de la publicité à pleine page dans le *New York Times* : «Nous cesserons la production de CFC, dès que possible» mais «uniquement aux États-Unis et dans les autres pays industrialisés».

Toujours à grand renfort de publicité, DuPont fait savoir que la production de CFC sera remplacée par celle des hydrochlorofluorocarbures (HCFC), des gaz également nocifs pour la couche d'ozone et les hydrofluorocarbures (HFC), des gaz à effet de serre comme les HCFC. On

pourrait approfondir la question des rejets toxiques de la compagnie² ou parler de sa production d'essence au plomb, au Mexique. Ainsi quand DuPont se paie une publicité, aux accents de l'Hymne à la Joie de Beethoven, où lions de mer, canards, dauphins et flamands roses applaudissent les prouesses environnementales de ce pollueur, il devient difficile de croire en sa bonne foi.

General Motors

General Motors (GM) utilise une autre tactique. Le Jour de la terre, en 1990, la compagnie a déclaré : «Chez GM, nous reconnaissons les effets qu'ont les voitures et leur fabrication sur l'environnement. Nous comprenons mieux que n'importe quel fabricant au monde les retombées négatives». Selon un estimé de l'OCDE, GM serait responsable, à elle seule, de 11 % des émissions de monoxyde de carbone, de 8 % des oxydes d'azote et de 6 % des hydrocarbures annuellement rejetées dans l'atmosphère par les véhicules automobiles.

Si ce géant de l'automobile était vraiment préoccupé par l'environnement, il serait le premier à promouvoir des mesures de réduction de la consommation d'essence et à développer la recherche dans le secteur des combustibles alternatifs. Tout au contraire, GM s'affaire à mener un puissant lobby contre les combustibles alternatifs.

Pour s'imposer comme leader mondial, la compagnie procède à des mises à pied massives aux États-Unis³. En 1990, GM a été sommée, par EPA, de verser 78 millions de dollars pour la décontamination du terrain d'une fonderie à Massena (New York) fortement contaminé, notamment par des BPC. Si GM comprend bien la relation entre ses actions et la pollution qu'elle engendre, elle devra passer de la confession aux actes pour prouver ses bonnes intentions vis-à-vis l'environnement.

² En 1989, aux États-Unis seulement, on parle de 348 millions de livres de polluants chimiques toxiques rejetés dans l'air, le sol et l'eau.

³ 30 000 emplois à la fin des années 80 et plus de 75 000 dans les années à venir.

Westinghouse

À la seule évocation du nom Westinghouse, on songe à la panoplie d'appareils électroménagers qui portent sa marque. Mais combien savent que cette entreprise est le plus grand constructeur de centrales nucléaires au monde? Chez Westinghouse, on considère le nucléaire comme le symbole d'un environnement propre. Son vice-président n'hésite pas à clamer : «Notre industrie (énergie nucléaire) sera un des principaux symboles de la décade de l'environnement. Nous en serons les héros». Or, il est bien connu que le nucléaire ne peut freiner le réchauffement global et qu'il produit des déchets dangereux dont il est difficile — voire impossible — de se débarrasser. Mais Westinghouse insiste : «Le nucléaire est la source d'énergie propre de l'avenir». Et dans une publicité qui en dit long sur ces allégations, on peut lire, sous un paysage bucolique : «Les arbres ne sont pas les seuls plants qui sont bons pour l'atmosphère»; et en petits caractères, on vante les multiples avantages du nucléaire.

Le géant de l'électroménager cherche à vendre ses centrales nucléaires en Asie et en Amérique latine en se gardant bien de publiciser sa navrante aventure aux Philippines. L'entreprise avait signé, en 1976, un contrat de 1,1 milliard de dollars US, avec le président Ferdinand Marcos. Lorsque la construction de cette centrale située dans la péninsule de Bataan fut achevée, le coût de l'opération s'élevait à 2,2 milliards, soit 8 % de plus que la dette extérieure de ce pays.

Nous venons de pénétrer l'univers de trois multinationales qui, sous le couvert d'un discours vert, continuent de dégrader, sans scrupule, notre environnement. Voici un dernier exemple : l'industrie forestière canadienne et l'Association canadienne des pâtes et papiers ont récemment versé un million de dollars à l'Association canadienne de normalisation (ACNOR) pour établir les normes environnementales de la «foresterie durable» et créer un écologo pour les produits forestiers canadiens. Le projet proposé admettait, entre autres, l'usage de pesticides et la coupe à blanc selon les normes gouvernementales, et ne tenait pas compte des besoins des autochtones vivant en forêt. Les autochtones du pays se sont unis à une cinquantaine de groupes environnementaux, dont Greenpeace, pour dénoncer cette vaste opération de «marketing vert».

4. La production propre

On comprend parfois mal le rôle des environnementalistes dans notre société. Ils sont souvent perçus comme des gens qui refusent le progrès et veulent nous ramener des siècles en arrière. C'est mal connaître leur travail. Un environnementaliste est celui qui sonne l'alarme lorsque nous avons abusé de notre environnement, ou sommes sur le point de le faire; il s'affaire à démontrer à quel point les conséquences de ces abus peuvent être néfastes, voire catastrophiques. L'organisation non gouvernementale Greenpeace, active dans une trentaine de pays, est connue, entre autres, pour ses actions pacifistes parfois spectaculaires. Parallèlement à ces activités, elle a mis sur pied des équipes de chercheurs multidisciplinaires, qui publient régulièrement des études approfondies sur les divers sujets qui nous préoccupent, comme le réchauffement global, l'effet de serre, la vie marine, les déchets dangereux, la non-prolifération des armes nucléaires et bien sûr, la production propre. Outre le volet dénonciation, Greenpeace cherche également à développer des solutions alternatives qui vont dans le sens de ses préoccupations environnementales, comme nous le verrons dans la section qui suit.

Nous assistons actuellement à un duel entre l'économie et l'écologie, comme si ces deux éléments devaient nécessairement s'exclure. David Suzuki rappelle que «les deux termes trouvent leur racine dans le mot grec *oikos* pour «maison» ou «habitat», l'écologie étant son étude et l'économie sa gestion» (Suzuki, 1995). Pourquoi en avoir fait des frères ennemis? On se doute que la notion de profit est le principal élément de la réponse. Cette réponse nous force à nous interroger sur l'éthique de la production : pillage systématique des ressources conduisant à la rupture des stocks, ou production propre impliquant la satisfaction de nos besoins actuels sans hypothéquer celle des générations à venir?

La grande question à résoudre est comment réduire les impacts environnementaux négatifs d'un produit? Une des réponses est l'analyse du cycle de vie du produit : de l'extraction des matières premières en passant par la production et la consommation d'un produit jusqu'à son recyclage ou son élimination. La somme des impacts négatifs permet de faire une sorte

d'écobilan du produit. Mais ceci n'est qu'une étape. En toute rigueur, un procédé d'évaluation environnementale devrait prendre en compte les différents maillons de la production et cela veut dire que le contrôle s'exercera sur les fournisseurs. On devra également prendre en compte les facteurs d'exploitation humaine et de risques pour la santé. Enfin, pour que le bilan soit complet, on doit se questionner sur la pertinence de fabriquer tel ou tel produit. La conscience du consommateur est ici un facteur déterminant. Consommer est un pouvoir dont il ne doit pas abuser.

À l'heure de la mondialisation des marchés, les environnementalistes lancent l'avertissement suivant : « nous avons des choix à faire : ou nous respectons l'environnement ou nous nous enfonçons, aveuglément, dans la compétitivité économique. » La production propre répond aux impératifs d'une production régionalisée qui requiert plus de main d'oeuvre et qui est tournée vers les marchés locaux. Un produit écologique est « un produit utile, conçu pour être utilisé toute une vie, fabriqué avec des composantes durables et de qualité. Il sera facile à désassembler, à réparer, à entretenir et à améliorer. Ses composantes pourront être réutilisées ou recyclées » (Walker, 1995).

Comme le soulignait l'économiste américain Paul Hawken : « Le capital nature doit être à la base d'une économie viable ». Celui-ci explique que personne ne se lève le matin avec l'intention ferme de dégrader l'environnement. Mais la production croissante de produits toxiques dangereux, dont l'élimination est complexe et coûteuse lorsqu'ils entrent dans leur phase cyclique de déchets, devrait nous faire réfléchir sur la portée de nos gestes. Tout le monde a dû réagir à l'étude du vérificateur général du Canada sur les coûts reliés au traitement des déchets dangereux (dont le nucléaire) et à la décontamination. Il en coûtera pas moins de 2 milliards de dollars pour l'assainissement des lieux contaminés et 9 milliards de dollars au cours des 70 prochaines années pour gérer nos déchets radioactifs. Il est irrévérencieux de la part de nos gouvernements de ne pas avoir prévu les sommes nécessaires et de transférer la note aux générations futures.

5. Des solutions existent

Pour éviter la catastrophe, Hawken affirme qu'il faudra réduire notre demande d'énergie de 80 % au cours des quarante prochaines années. La technologie est suffisamment avancée pour nous le permettre en appliquant, entre autres, des mesures d'efficacité énergétique. La fiscalité devrait être revue. Au lieu de taxer le travail et les entreprises, il serait plus cohérent de taxer l'utilisation des ressources naturelles. «Plus on dégrade l'environnement, plus c'est coûteux», insiste Paul Hawken.

Les gouvernements doivent servir les intérêts des individus et des collectivités en adoptant des lois plus sévères liées à la protection de l'environnement, à la production propre, à la gestion des déchets dangereux, etc.

Afin d'assurer la protection du consommateur, l'instauration à l'échelle internationale d'un système d'écolabel, indépendant des fabricants et renouvelable périodiquement, s'impose.

Toutes ces mesures sont déjà à l'étude par divers comités d'experts mais le puissant lobby des multinationales et les coûts supérieurs de la production propre retardent les changements. Greenpeace, comme nous l'avons souligné précédemment, ne se contente pas de dénoncer : ses équipes multidisciplinaires développent des prototypes de biens de consommation durables. Elle a créé une unité mobile de démonstration sur l'utilisation de l'énergie solaire. En 1992, Greenpeace Allemagne lançait le *Greenfreeze*, un réfrigérateur sans CFC, ultra-performant, qui allait révolutionner le monde de la réfrigération. Le «frigo vert» était né. Le réfrigérant, un mélange de propane et de butane, est isolé par polystyrène expansé sans CFC. Le potentiel de destruction de la couche d'ozone par ce frigo est nul. La compagnie Treuhand a investi l'équivalent de 5 millions de dollars canadiens pour développer le *Greenfreeze* en série, créant du coup plus de 500 emplois. Mis en marché en mars 1993, 65 000 *Greenfreeze* ont été vendus dans les premières semaines. On peut se les procurer sur tous les continents, sauf en Amérique du Nord. La technologie mise au point pour le *Greenfreeze* est désormais appliquée, entre autres, au transport

routier des marchandises réfrigérées et à la réfrigération commerciale dans quelques chaînes de supermarchés en Europe.

Cette percée spectaculaire d'un produit écologique sur le marché des biens de consommation devrait nous faire réfléchir sur l'énorme potentiel de l'industrie «verte».

6. Au Québec?

En novembre 1994, Greenpeace Québec rendait publique une étude sur l'efficacité énergétique, qui s'attardait au cas des réfrigérateurs. Il y a 2,8 millions d'unités en service au Québec. Sur ce lot, 85 % ont plus de 12 ans d'âge et 34 %, soit 950 000, ont même plus de 15 ans. Qu'allons-nous faire de tous ces réfrigérateurs? Greenpeace Québec a déposé son étude notamment auprès du gouvernement et d'Hydro-Québec. Elle est d'avis que nous avons tout intérêt à fabriquer au Québec notre propre frigo vert avant que les Allemands ou les Argentins ne nous vendent les leurs. En allant de l'avant, le Québec serait gagnant à tous points de vue : modernisation de son industrie de la réfrigération, conquête du marché nord-américain, diminution importante de la consommation d'électricité et création d'emplois durables. Il est plus que temps de nous soucier de notre environnement en investissant dans la production de biens écologiques.

Cette progression vers une autre économie, le «capitalisme naturel», comme le définit Paul Hawken, doit se faire rapidement; d'autant plus que les systèmes de support de la vie sur terre sont de plus en plus menacés. Nous devons tôt ou tard changer nos mentalités face à la consommation et aux échelles de production.

Bibliographie

- BRUNO, Kenny et coll. *The Greenpeace Book of Greenwash*, Amsterdam, Greenpeace international, 1991, 22 p.
- BOUCHET, Géraldine et Christine LAURENT. *L'affaire du trou de la couche d'ozone*, France, Greenpeace France, 1994, 26 p.
- HAWKEN, Paul. *The Ecology of Commerce*. États-Unis, Harper Business, 1993, 250 p.
- PERRON, Benoît. *L'efficacité énergétique... une idée brillante*, Québec, Greenpeace Québec, 1994, 17 p.



La prévention de la pollution : un avantage concurrentiel pour l'entreprise d'aujourd'hui

par

J.C. Panisset, D. Bégin et M. Gérin

Département de médecine du travail et d'hygiène du milieu

Faculté de médecine

Université de Montréal

1. Historique

La prise de conscience internationale en matière de protection de l'environnement découle notamment de la conférence de Stockholm (1972), de la Commission Brundtland (1987) et du Sommet de la Terre (1992). La Commission Brundtland, dans son rapport intitulé «Notre avenir à tous», avait bien établi que la solution aux problèmes environnementaux devrait passer par des actions concertées entre les différents intervenants économiques, à l'échelle nationale et internationale. Les entreprises sont parmi les plus importants de ces intervenants et c'est pourquoi il est nécessaire de les convaincre du rôle primordial qu'elles ont à jouer dans la protection de l'environnement. Le rapport établissait ainsi, pour la première fois, le concept de développement durable et concluait qu'il n'est pas question de freiner le développement, mais bien de soumettre celui-ci à la capacité de régénération des écosystèmes. Ces événements se sont soldés par une réglementation gouvernementale plus sévère en matière d'environnement.

Pour les entreprises, et plus particulièrement pour l'environnement de travail, plusieurs événements ont été marquants et méritent d'être soulignés ici. Les années 70 ont d'abord connu la création de OSHA, Occupational Safety and Health Administration, aux États-Unis. Au Québec, la grève de l'amiante à Thetford Mines en 1975, ainsi que l'accident, également en 1975, de la Canadian Copper Refinery à Montréal par intoxication mortelle à l'arsine, ont eu pour effet de dramatiser la situation et de soulever l'intérêt public pour les questions de santé et de sécurité dans l'environnement de travail. L'élection du Parti Québécois en 1976, la mobilisation du mouvement syndical et l'intérêt du ministre Pierre Marois, ont mené à la rédaction du Livre Blanc sur la santé et la sécurité du travail en 1978, à la

promulgation de la Loi sur la santé et la sécurité du travail remplaçant l'ancienne loi de 1931 et à la création de l'Institut de recherche en santé et en sécurité du travail (IRSST), en 1980. Mise à part la promulgation de la Loi sur la qualité de l'atmosphère, en 1972, on peut facilement voir que durant cette période allant de 1970 à 1980, les préoccupations environnementales étaient presque uniquement concentrées sur les questions de santé et de sécurité au travail.

À partir de 1980, les préoccupations changent, l'intérêt du public pour l'environnement s'accroît rapidement. À l'époque, on parlait beaucoup, par exemple, des pluies acides au Canada et des méfaits de l'industrie lourde. D'autre part, l'influence du mouvement environnementaliste américain est très forte. Le Protocole de Montréal sur la protection de la couche d'ozone est adopté en 1987. Les derniers amendements au Clean Air Act (États-Unis) datent de 1990. En 1987, la Commission internationale Brundtland dépose son rapport devant les Nations unies. Au plan local, deux événements sont importants durant cette période : la Commission Charbonneau sur les déchets dangereux (1990) et deux accidents environnementaux : Saint-Basile-le-Grand (août 1988) et ses BPC et Saint-Amable (mai 1990) avec son incendie de pneus usagés. Finalement, au point de vue international, la conférence de Rio de 1992 (Sommet de la Terre) et celle de Berlin cette année, abordent les grandes préoccupations de protection de l'environnement sous une perspective de globalisation. À cette époque, on voit poindre une philosophie environnementale nouvelle sous l'influence des grands organismes internationaux : les entreprises *devront dorénavant produire plus proprement*.

La mise en place du programme environnemental des Nations-Unies, le PNUE (1972) est un élément très important dans la promotion de cette nouvelle tendance. L'intérêt du public force dorénavant les entreprises à diminuer la quantité de déchets produits pour prévenir la pollution et la quantité d'énergie utilisée.

La mondialisation des marchés incite également les entreprises à joindre les grands programmes d'assurance de qualité comme, par exemple, l'enregistrement **ISO 9000**, norme internationale qui a au départ pour but de vérifier et d'évaluer tout ce que fait une organisation pour produire un bien ou un service de qualité : un outil de marketing non négligeable auquel

l'entreprise canadienne et québécoise adhère progressivement. L'ISO s'appliquera dès cette année à l'établissement de critères sur la qualité de l'environnement, en établissant des principes de gestion de l'environnement qui seront publiés en 1996 dans les normes ISO 14000 (systèmes de gestion environnementaux). Sur ce plan, l'industrie chimique est très active depuis quelques années.

Dans le même ordre d'idées, l'établissement du système HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points) dans l'industrie alimentaire, va également dans le sens d'une vérification environnementale totale qui vise à identifier et à diminuer les risques tant pour le travailleur que pour le consommateur. Le Canada a une bonne longueur d'avance pour l'établissement de ce système. Tout dernièrement, on a également assisté à la naissance d'une association, l'ARET, qui a comme objectif de réduire les émissions toxiques en identifiant, par exemple, les produits qui ne doivent plus être utilisés en raison de leurs propriétés particulières, comme celle de la persistance, de la bioaccumulation et de la toxicité. Cette association a l'appui du Conseil canadien des ministres de l'environnement. On voit ici que le principe premier est de prévenir la pollution par la **réduction à la source**. Tous ces événements et ces nouvelles initiatives ont finalement amené, indirectement, une amélioration du milieu de travail et une pensée nouvelle sur les produits utilisés dans l'industrie. La notion de prévention va primer sur celle de la politique de «la réduction au bout du tuyau». Ainsi, par exemple, dans l'industrie automobile, on a progressivement remplacé le type de carburant traditionnel par de l'essence sans plomb, réduisant ainsi à la source un polluant très important.

2. «Virage vert» des entreprises

En général, les grandes entreprises qui ont été les premières à faire le «virage vert» se sont vite aperçu que les coûts environnementaux pouvaient se transformer en bénéfices. Les PME, aux prises avec de multiples contraintes, amorcent avec plus de difficultés ce changement.

3. Santé et sécurité

Au point de vue de la santé et sécurité, on applique de plus en plus une politique de substitution de produits qui a pour but de réduire à la fois le risque pour la santé des travailleurs, pour le public et pour l'environnement. On peut donner l'exemple de la Northern Telecom, première entreprise au monde à renoncer au CFC 113, un chlorofluorocarbure utilisé dans la fabrication des circuits imprimés et ce, neuf ans avant l'échéance fixée par le Protocole de Montréal. Le nettoyage à l'eau qui a été implanté comme solution de remplacement bénéficie à la fois à la santé du milieu de travail et à l'environnement. Les nouveaux procédés de production, sans impact négatif sur la couche d'ozone, permettront à la compagnie d'économiser 50 millions de dollars d'ici l'an 2000 (De Smet, 1993).

À la suite du Protocole de Montréal de 1987, de nouvelles normes environnementales visant à éliminer l'utilisation des composés organiques volatiles dans les années à venir sont appliquées au Canada. On doit trouver maintenant des produits de substitution moins toxiques pour l'Homme et pour l'environnement. Ainsi, dans **le secteur de l'imprimerie**, de multiples solvants étaient utilisés pour le nettoyage des presses offset après le tirage. En Amérique, on est passé de l'utilisation du toluène, du xylène et même du trichloroéthylène, classé en 1995 comme cancérigène probable chez l'humain par le Centre international de recherche sur le cancer (CIRC), à l'utilisation de produits de distillation du pétrole moins volatils mais dont la toxicité pour l'homme est cependant mal caractérisée et difficile à évaluer. En Europe, on a au contraire, opté pour l'utilisation de nettoyants d'origine végétale (huile de soya, de noix de coco, de colza) qui sont beaucoup moins toxiques et qui sont ininflammables. De par cette attitude, on élimine les toxiques rejetés dans l'atmosphère, on utilise un produit hautement renouvelable et on protège la santé et la sécurité des travailleurs, celle du public et celle de l'environnement.

Dans **le domaine de la peinture**, on remplace de plus en plus les peintures domestiques, alkyde, appelées communément peintures à l'huile ou les peintures à base d'époxy et de polyuréthane, par des peintures à l'eau (polymères solubles dans l'eau), ce qui est bénéfique pour la santé et la

sécurité tant de ceux qui la produisent que de ceux qui l'appliquent. Pour ce qui est des peintures industrielles, afin d'éviter l'utilisation de solvants, on utilise maintenant des peintures en poudre pour peindre notamment les appareils électroménagers. Ce changement améliore grandement l'atmosphère de travail et l'air rejeté à l'extérieur.

Dans le **secteur industriel des adhésifs**, on remplace maintenant les adhésifs à solvants (polymères) par un procédé physico-chimique plus sécuritaire : les adhésifs thermofusibles et ceux qui durcissent à l'aide de la radiation U.V. ou aux faisceaux d'électrons. Ce procédé n'est cependant pas sans problème puisque l'on voit apparaître des phénomènes nouveaux de photosensibilisation chez les manipulateurs.

Comme on peut le voir par ces exemples, on peut s'attendre à ce que l'industrie s'adapte de plus en plus rapidement au «virage vert» non pas seulement pour répondre aux normes environnementales, mais également dans un but de rentabilité.

Cependant, l'amélioration du milieu de travail et de l'environnement général peut avoir une contrepartie non négligeable. En effet, l'amélioration des procédés et des produits renforce la sécurité et la santé au prix, quelques fois, de nombreuses pertes d'emplois. L'exemple des silos à grains en est une bonne démonstration : l'amélioration de l'atmosphère dans le milieu de travail pollué par des poussières de céréales, grâce à l'utilisation de systèmes automatisés très étanches, a amélioré de 90 % la qualité du milieu, mais a réduit de façon très significative le nombre d'emplois autrefois nécessaires à ce type d'industrie.

Le désir de s'engager dans la protection de l'environnement pour une entreprise est actuellement basé : 1) sur sa volonté de se conformer à la réglementation environnementale existante pour éviter les pénalités; 2) sur son objectif de se donner une belle image corporative auprès du public, de ses clients, de ses fournisseurs et des gouvernements; 3) pour se donner un accès plus facile aux sources de financement existantes (Sinclair, 1993). C'est le cas pour beaucoup de grandes entreprises. À notre avis, cette attitude représente le strict minimum pour répondre aux exigences et à la définition du développement durable. La généralisation de la vérification environnementale (ISO 14000) qui vise à évaluer la conformité d'une

entreprise à la fois à la réglementation environnementale et du milieu de travail, nous apparaît comme la meilleure voie pour assurer le développement durable. Par contre, pour la PME établie depuis un certain nombre d'années, mises à part quelques exceptions, il reste beaucoup de chemin à parcourir, car la situation est souvent loin d'être idéale tant pour le milieu de travail que pour l'environnement général.

La réglementation, les incitatifs économiques et fiscaux et une information de qualité restent des moyens nécessaires à l'implication des entreprises en matière d'environnement. Il faut, en plus, trouver des approches plus dynamiques et imaginatives. Ceci peut passer, par exemple, par l'appartenance à une association industrielle sectorielle et/ou à l'utilisation de ressources techniques très bien formées. À cet égard, signalons qu'un grand nombre de jeunes diplômés sont disponibles. La vision de l'avenir est à changer et les gestionnaires devront être conscients de leur responsabilité sociale à cet effet. D'autre part, la recherche et développement dans le domaine des procédés industriels qui tiennent compte des questions de santé-sécurité-environnement est incontournable. La vision de l'avenir est à changer dans nos mentalités à courte vue: la notion de l'éthique de l'environnement peut en faire réfléchir plusieurs... sans toutefois se faire d'illusions. La responsabilité de l'entreprise envers la communauté et les générations futures est une philosophie à adopter et à propager.

Toutes les considérations énumérées plus haut nous aideront peut-être à ne plus considérer l'environnement comme source d'embêtements, mais plutôt comme un incitatif au renouvellement et à la performance de l'entreprise. C'est suite à ce changement que le concept de développement durable prendra tout son sens.

Bibliographie

DE SMET, Michel. Journal *Les Affaires*, Montréal, 29 mai 1993. Cahier spécial sur l'environnement.

GÉRIN, Michel; BÉGIN, Denis; GOUPIL, Josée; GARNEAU, René; SACKS, Steven. *La substitution des solvants en milieu de travail : élaboration d'un outil pour l'intervention*, Institut de recherche en santé et en sécurité du travail du Québec, Montréal, Études et recherches, no. R-098, 1995.

SINCLAIR, Helen. «Capital durable», *Revue de la Table ronde nationale*, 1993.



DEUXIÈME PARTIE

Normes environnementales et processus de décision



Les normes internationales de gestion environnementale

par

Johann Ellefsen, M.A.T.D.R., REA/CAL, R.E.P.
Alcan International ltée

1. Introduction

Au milieu des années 80, l'organisation internationale pour la normalisation appelée ISO¹, un regroupement de plus d'une centaine de conseils nationaux des normes, publiait les normes du système de gestion de la qualité. Il y a à peine dix ans, peu d'entre nous avaient entendu parler d'ISO. Aujourd'hui, on constate qu'il y a de plus en plus d'entreprises qui affichent fièrement leur certification ISO 9001-9002 ou 9003 qui assure à leur clients, non pas que leurs produits ou leurs services sont de qualité, mais qu'ils ont instauré un système de gestion de la qualité au sein de l'organisation. Cette nuance est importante si on veut comprendre l'esprit des normes environnementales internationales que va publier ISO en 1996.

En juin 1992, lors de la Conférence des Nations unies sur l'environnement et le développement à Rio de Janeiro, plus d'une centaine de pays réaffirmaient leur conviction dans la déclaration de la Conférence des Nations unies sur l'environnement humain tenue 20 ans plus tôt à Stockholm, et se donnaient comme but de mettre en place un nouveau partenariat environnemental fondé sur l'équité entre les nations. Cela s'est concrétisé par l'énoncé des neuf principes de Rio et la création de nouveaux mécanismes de coopération dans différents secteurs socio-économiques. Parmi les besoins qui avaient alors été identifiés figurent celui de développer des programmes internationaux de gestion environnementale.

ISO avait déjà créé, en 1992, le comité technique TC 207 ayant comme objectif la normalisation des outils et des systèmes dans les domaines reliés à la gestion environnementale. Son mandat excluait cependant la normalisation des méthodes d'analyse, le développement de normes

¹ Du grec «ISOS» qui signifie «égal».

réglementaires, la détermination d'un niveau limité ou acceptable de performance environnementale et la normalisation de produits et services². La présence d'une forte proportion de pays européens au sein du comité (38 %) par rapport à l'Amérique du Nord (5 %)³ explique l'orientation qu'ont prise la structure et la philosophie du système de gestion environnementale basé sur le modèle du système de gestion de la qualité (ISO 9000). Parmi les pays européens, la Hollande en 1989 et le Royaume-Uni en 1992 avaient déjà publié leurs propres systèmes nationaux de gestion environnementale (EW-1994). La Communauté européenne, quant à elle, instaurait en juillet 1993, avec l'accord général des 12 pays membres de la Communauté, son propre système communautaire de gestion et d'audit environnementaux, connu sous l'acronyme anglais EMAS (Environmental Management and Audit Scheme). Fortement impliqué dans le processus de développement d'ISO 14000, le Canada assume le secrétariat du comité pour l'ensemble des équipes de travail; son mandat consiste à coordonner le comité TC207, à développer de la documentation, et à s'assurer de la compatibilité entre le système de gestion de l'environnement et celui de gestion de la qualité.

Les orientations générales du comité de travail sont d'arriver à établir des systèmes de gestion flexibles qui permettent de repenser et de revoir le design des procédés et des produits, de prévenir à la source la génération de contaminants et d'encourager les innovations technologiques et managériales⁴.

2. Les normes de la série ISO 14000

ISO compte promulguer plusieurs séries de normes touchant l'environnement dont la plus importante est celle qui débute la série. ISO 14001 est la norme régissant les systèmes de gestion environnementale; c'est surtout à cette norme que nous allons nous intéresser. C'est d'ailleurs

² Éthier, 1995.

³ Wolfe, 1995.

⁴ Wolfe, 1995.

la seule norme de la série 14000 qui fera l'objet d'un enregistrement ou d'une certification.

Vérification environnementale (ISO 14010-14011-14012)

Les normes ISO 14010 à 14012 concernent les vérifications ou audits environnementaux; ces vérifications spécifiques s'adresseront au système de gestion environnementale. Trois normes sont en développement : l'une concerne les principes généraux (14010), la seconde, les procédures de vérification (14011), et la troisième, les critères de qualification des vérificateurs (14012). Elles seront publiées au cours de 1996.

Revue générale (ISO 14014)

La norme relative à la revue générale (14014) est un guide pour élaborer et compléter une revue générale dans le cadre d'une activité prévue par la norme ISO 14001 sur le système de gestion environnementale. Cette norme sera vraisemblablement disponible en même temps qu'ISO 14001, soit au cours de 1996.

Évaluation de sites (ISO 14015)

Ce que l'on appelle vérification de sites est une forme de vérification environnementale qui s'applique surtout lors de transactions immobilières. Ces vérifications impliquent des méthodologies différentes de celles prévues pour les vérifications de systèmes de gestion environnementale. Il est devenu très difficile de vendre ou d'acheter une propriété en Amérique du Nord sans qu'une vérification de ce type soit faite et cela s'applique également de plus en plus pour les résidences, particulièrement lorsque l'on note la présence de réservoirs d'hydrocarbures. Aucun échéancier n'a été annoncé relativement à cette norme.

Évaluation des performances environnementales (ISO 14031)

Les évaluations de performances environnementales font également partie des normes qui supportent ISO 14001. C'est un outil interne de l'organisation pour évaluer ses propres performances, qui devrait lui permettre de déterminer ses cibles et ses objectifs. Cette norme ne sera probablement pas disponible en 1996.

Analyse du cycle de vie (ISO 14041-44)

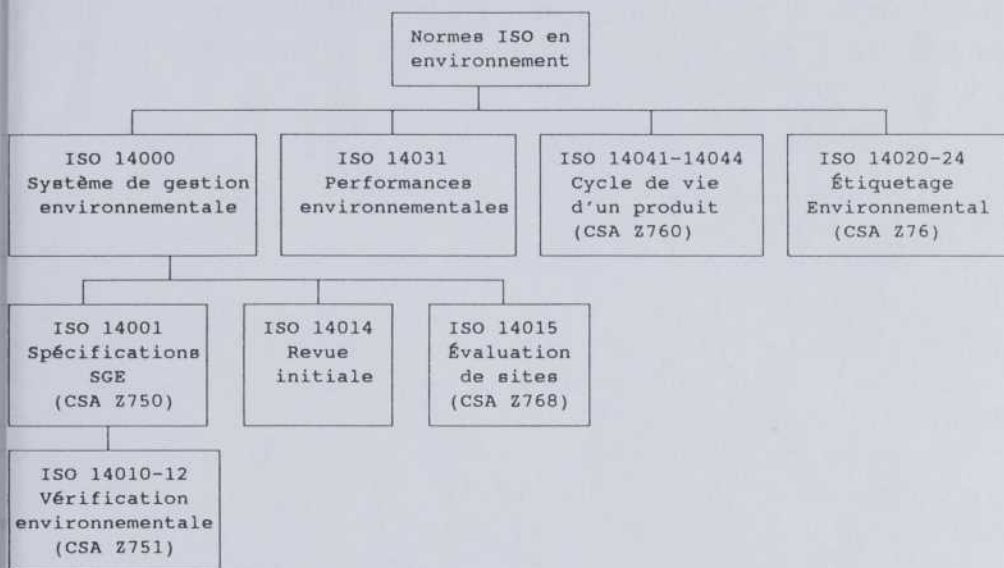
La norme relative à l'analyse du cycle de vie d'un produit propose une méthodologie qui permettra à une organisation d'analyser ses produits à travers l'ensemble de leur cycle de vie (de la conception à la disposition). Cette méthodologie tient compte des rejets, des résidus, de la consommation énergétique, de l'utilisation des sols, des potentiels de récupération et de recyclage. ISO souhaite que cet outil serve de réflexion dans le processus de création de nouveaux produits mais qu'elle permette également d'évaluer le cycle de vie d'un produit existant afin d'intervenir dans les secteurs jugés critiques.

Étiquetage environnemental (ISO 14020-24)

L'étiquetage environnemental est une forme de communication par laquelle on fait valoir les qualités d'un produit qui s'avère plus acceptable qu'un autre sur le plan écologique. Le mandat que s'est donné ISO est d'établir une norme dans laquelle on devrait retrouver les caractéristiques qui feront qu'un produit pourra s'étiqueter comme environnementalement acceptable. L'échéancier annoncé est celui d'ISO 14021 concernant les termes et définitions et devrait être publié au milieu de 1996.

Plusieurs de ces normes ont leur équivalent au Canada. Elles sont, pour la plupart, disponibles et ont été publiées par l'Association canadienne des normes ACNOR (CSA). Entre autres, CSA Z750 est l'équivalent de la future norme ISO 14001; CSA Z751 celle de la Vérification environnementale; CSA Z 768, la norme correspondant aux Évaluations de

sites; CSA 760, celle du Cycle de vie; et CSA Z761, celle de l'Étiquetage environnemental.



Normes ISO 14000

Les enjeux d'ISO 14000

Les enjeux d'ISO 14000 sont de plusieurs ordres :

Au niveau stratégique, il s'agit de rencontrer les objectifs du développement durable en mettant l'accent sur la gestion environnementale à l'échelle mondiale et sur la promotion de normes volontaires issues d'un consensus international. Il s'agit également de développer des normes qui seraient applicables aux pays en développement et aux petites entreprises tout en étant acceptables pour les législateurs des différents pays.

Au niveau commercial, les enjeux sont de minimiser les barrières commerciales entre les états mais aussi de promouvoir des façons de faire similaires.

Mais l'enjeu majeur reste environnemental, car les organisations sont amenées à s'engager dans un processus d'amélioration continue qui ne se satisfait pas de la stricte rencontre de la conformité, mais permet d'aller plus loin encore que les réglementations.

3. Normes sur les systèmes de gestion environnementale (ISO 14001)

Qu'est-ce que la gestion environnementale? On pourrait répondre simplement que c'est le processus de gestion par lequel une organisation contrôle ses impacts réels et potentiels sur l'environnement. Érigée en système cependant, la gestion environnementale désigne un ensemble d'éléments interreliés composés de pratiques et de méthodes, et supportés par des ressources. Ce système doit pouvoir s'intégrer au système de gestion générale. Gaskil, de DuPont, affirme que :

«c'est une approche (de gestion environnementale) pragmatique et simple pour faire ce qui doit être fait et comment cela doit être fait afin de répondre aux besoins d'une société industrielle moderne».⁵

La dernière décennie a été remarquable si l'on considère la prise en charge de la problématique environnementale par le milieu industriel; les entreprises qui connaissent le plus de succès sont celles qui ont compris que la protection de l'environnement relevait de la gestion, c'est-à-dire du management d'une organisation et non des spécialistes en environnement. Ces entreprises ont intégré la protection de l'environnement dans leur stratégie d'entreprise⁶. Porter ajoute que «Les sociétés doivent rendre le

⁵ Gaskil, 1994.

⁶ Sala, 1992.

directeur général responsable des enjeux environnementaux. Si cela est délégué aux spécialistes, vous finirez avec un traitement secondaire⁷. Les grandes entreprises de classe mondiale ont déjà des systèmes de gestion environnementale adaptés à leur culture. ISO 14000 viendra confirmer ce qu'ils font déjà et leur permettra de comparer leur système à d'autres modèles de gestion.

Principes de base

Dans son système de gestion environnementale, ISO nous propose cinq principes de base (ISO-EMS-1995) :

- Principe 1 : Une organisation doit concentrer ses efforts sur ce qui doit être fait en s'assurant de l'engagement ferme de sa direction et en définissant sa politique de protection de l'environnement.
- Principe 2 : L'organisation doit également produire une planification pour faire face à sa politique.
- Principe 3 : Une organisation doit pouvoir développer des ressources et avoir les mécanismes de support pour réaliser sa politique, et atteindre les cibles et les objectifs environnementaux.
- Principe 4 : Une organisation doit mesurer et évaluer ses performances environnementales.
- Principe 5 : Enfin, une organisation doit revoir et améliorer de façon continue son système de gestion et ses performances environnementales.

⁷ Porter, 1994.

Éléments d'un système de gestion environnementale

Même si on ne la retrouve pas dans les principes initiaux, la connaissance fait partie des éléments fondamentaux du système de gestion environnementale proposé par ISO 14001; la connaissance de la problématique environnementale propre à l'organisation se fait par des revues générales. Elle est prévue lors de la mise en place d'un système de gestion environnementale et doit être répétée annuellement dans le cadre de ce qu'on appelle une revue générale qui inclut :

- Une analyse de risques multimédias;
- L'identification des normes externes et internes;
- Les accidents potentiels;
- L'évaluation des performances;
- Le «benchmarking» avec d'autres organisations;
- L'impact d'organisations externes;
- Les opportunités environnementales et économiques.

L'engagement de la direction est le point de départ pour assurer le succès du système de gestion environnementale. Cet engagement formel se traduira également dans la politique et les directives environnementales adaptées au besoin de l'organisation en tenant compte de sa culture, de ses valeurs, de sa mission et de sa problématique environnementale. La politique devrait de même intégrer le besoin des parties intéressées à l'information et les notions d'amélioration continue.

La planification passe par l'établissement de cibles et d'objectifs spécifiques et mesurables pour rencontrer la politique. L'organisation doit aussi établir des mécanismes qui lui permettront d'identifier et de comprendre les exigences légales applicables à ses activités, et d'y avoir accès. Des critères internes devront être développés et implantés lorsqu'il n'y a pas de normes de référence externes. L'organisation devra établir un plan et un programme de gestion environnementale dans lesquels on retrouvera des échéanciers, des ressources et des responsables.

La planification complétée, il reste à implanter le système. Ceci nécessite le support de ressources humaines et matérielles adéquates. Le système ne doit pas non plus être implanté parallèlement aux autres systèmes

de gestion existants mais bien être ajusté et intégré au système général de gestion. Un système parallèle augmenterait le poids du système.

Le système de gestion environnementale doit relever d'une personne responsable qui a suffisamment de ressources, d'autorité et de compétence pour assurer son efficacité. Les responsabilités de chacun et leur niveau d'imputabilité doivent être définis dans les descriptions de tâches et les méthodes de travail. Il faut développer et renforcer des valeurs environnementales communes à toute l'organisation. Des mécanismes pour développer la motivation des employés et leur implication doivent être mis en place. Les connaissances et les habiletés nécessaires pour rencontrer adéquatement les objectifs doivent être identifiées et un programme de formation devra être implanté pour les employés, les sous-traitants et les fournisseurs. Un programme de communication fera la démonstration de l'engagement de la direction, améliorera la sensibilisation à la politique, aux cibles et aux objectifs et informera les parties, les employés et le public sur la situation environnementale de l'organisation.

Les procédures et outils de contrôle devront être identifiés, documentés, communiqués et adéquatement mis à jour. L'outil de base d'une bonne gestion documentaire, c'est la mise en place d'un manuel ou guide de gestion environnementale. Les procédures et les méthodes de travail, que ce soit au niveau de l'entretien ou des opérations, devront tenir compte des problématiques spécifiques, mais également des cibles et des objectifs. Des plans de mesures d'urgence adaptés aux risques identifiés à des cas potentiels ou réels de déversement ou d'accidents devront être établis et testés. Tous les efforts devraient être mis en place pour éviter qu'un déversement ou tout autre accident ne se produise; le cas échéant, une préparation adéquate permettra une intervention rapide et appropriée.

Les mesures et le suivi de l'environnement permettent à une organisation d'évaluer si ses performances environnementales correspondent au programme établi et aux cibles visées. Ces résultats doivent également servir à identifier les activités requérant des mesures correctives ou des améliorations. Le programme de suivi doit aussi comprendre des audits techniques pour confirmer la fiabilité des données, que ce soit dans le calibrage et les tests des équipements de mesure ou au niveau de la précision des méthodes d'échantillonnage et d'analyse. Annuellement, l'organisation

doit procéder à une vérification de l'ensemble de son système de gestion environnementale.

La démarche d'amélioration continue est imbriquée dans les systèmes de gestion environnementale. Cependant, on a prévu dans ISO 14001 une activité qui est la revue générale annuelle dont l'objectif premier est d'identifier les possibilités d'amélioration des performances du système. Au cours de cette revue, la direction de l'organisation revoit l'ensemble des objectifs, cibles et performances, de même que les conclusions de l'audit interne. On évalue également l'efficacité du système et on en profite pour ajuster, si cela s'avère nécessaire, la politique environnementale.

Que nous apporte la norme ISO 14001?

Elle va d'abord permettre de développer l'engagement de l'ensemble des employés envers la protection de l'environnement en précisant, pour chacun, des objectifs, des rôles et des responsabilités. Elle va ensuite favoriser la reconnaissance de la gestion environnementale comme priorité organisationnelle. ISO va aussi améliorer la connaissance de la situation environnementale mais également les dimensions réglementaires qui s'y appliquent. Elle encourage la planification stratégique et la mise en place de plans d'action pour rencontrer les objectifs et va permettre de développer des ressources appropriées et suffisantes pour rencontrer ces plans d'action. Ce système va également favoriser l'établissement d'un réseau de communication avec les publics interne et externe. Enfin, ISO prévoit que les entreprises vont exiger que leurs fournisseurs et sous-traitants se dotent d'un système de gestion environnementale comme cela s'est fait dans le cas du système de gestion de la qualité.

4. Avantages d'un système de gestion environnementale

Quels sont les avantages d'un tel système pour l'industrie? Il est difficile de répondre à cette question, car le milieu industriel n'est pas un ensemble homogène et les systèmes de gestion peuvent être différents à l'intérieur d'une même entreprise. Cependant, certaines grandes entreprises,

parce qu'elles ont été capables d'anticipation et pouvaient souvent compter sur des ressources et l'engagement de leur direction, ont développé des systèmes de gestion environnementale qui répondent à leur culture et à leur mode de fonctionnement. ISO 14001 fournit à celles-ci l'opportunité de confirmer la validité de leur processus ou à l'améliorer sur la base de normes reconnues.

Les avantages d'ISO ou de tout autre système de gestion environnementale, normalisé ou non, sont incontestables puisqu'ils permettent aux organisations :

- d'identifier les meilleures solutions au plan environnemental et au plan économique;
- de maintenir des mécanismes adéquats pour se conformer aux exigences externe et interne;
- de développer une approche basée sur la prévention plutôt que sur la réaction en favorisant l'amélioration continue;
- de changer les contraintes en opportunités.

Que signifie «changer les contraintes en opportunité»? Gérer la protection de l'environnement comme une contrainte, un élément extérieur à la gestion, c'est traîner un boulet au pied : c'est lourd pour l'ensemble du processus de gestion. L'intégration de considérations environnementales au processus de production donne à l'entreprise l'occasion de découvrir de nouvelles façons de faire plus efficaces. Un directeur d'usine chez Alcan racontait récemment que son processus d'évaluation des impacts environnementaux lors de projets lui avait permis non seulement de protéger l'environnement, mais aussi d'entrevoir des façons de faire différentes et de réduire ses coûts.

Comparaison entre ISO 14001 et d'autres systèmes nationaux

Nous terminerons cette section sur les systèmes de gestion environnementale par une comparaison entre ISO 14001 et différentes normes nationales qui sont en vigueur au Royaume-Uni (BSi 7750), en Irlande (IS 310), au Canada (Z 750) et dans la Communauté européenne.

Comme on peut le constater, tous ces systèmes se ressemblent. Tous requièrent la revue préparatoire ou initiale, la mise en place d'une politique environnementale, le développement des ressources, l'établissement de registres et l'élaboration d'objectifs. Au niveau de l'engagement de la direction, seul le système EMAS de la CEE n'a aucune exigence. La communauté européenne n'exige pas non plus la mise en place d'un manuel de gestion et le support documentaire. Pour tous les autres éléments comme le contrôle opérationnel, les rapports de suivi, la revue générale et les rapports internes, les exigences sont les mêmes. Il n'y a que pour les rapports externes que la norme britannique diverge.

ÉLÉMENTS	ISO 14000	BSI 7750	IS 310	CSA Z750	CEE
Engagement	X	X	X	X	
Revue préparatoire	X	X	X	X	X
Politique	X	X	X	X	X
Organisation et personnel	X	X	X	X	X
Registres	X	X	X	X	X
Objectifs et cibles	X	X	X	X	X
Plan de gestion	X	X	X	X	X
Manuel et documentation	X	X	X	X	
Contrôle opérationnel	X	X	X	X	X
Rapport de suivi	X	X	X	X	X
Revue générale	X	X	X	X	X
Rapport interne	X	X	X	X	X
Rapport externe	X		X	X	X

Comparaison entre ISO et normes nationales - EW-1994

5. Conclusion

Il ne faudrait pas croire que les normes internationales régissant les systèmes de gestion environnementale deviendront une panacée universelle; cependant, il faut reconnaître que si elles ont autant d'effet que les normes appliquées aux systèmes de gestion de la qualité, et les spécialistes internationaux s'entendent pour dire que l'impact sera beaucoup plus grand, elles changeront considérablement le mode actuel de gestion de l'environnement. L'impact sera évident au niveau des grandes organisations qui déjà s'y préparent depuis une décennie. On ne sait cependant si les petites et moyennes entreprises se montreront intéressées, ni les pays en voie de développement s'approprieront cette série de normes.

Peu importe que l'on adhère à un système normalisé de gestion environnementale⁸, ce qui nous apparaît important de retenir par rapport à la façon d'opérationnaliser le développement durable au sein de l'entreprise, c'est que l'entreprise d'aujourd'hui, pour pouvoir être encore là demain, doit se doter d'une approche dans laquelle l'organisation prendra l'engagement de faire des choses, en se donnant des ressources adéquates pour y arriver, en contrôlant ce qui s'est fait et en tentant d'améliorer sa gestion environnementale de façon continue. La gestion environnementale ne doit pas se faire en parallèle avec les autres systèmes de gestion, mais bien s'y intégrer.

Nous terminerons avec ce tableau tiré de «The Environmental Manager's Manual» de l'Institut de gestion environnementale d'Écosse qui montre comment le développement d'un système permet d'améliorer les bénéfices environnementaux pour une entreprise.

Le tableau montre comment une organisation peut améliorer sa performance environnementale en passant d'une gestion dont l'unique objectif est la conformité aux lois et règlements à un système qui permette d'intégrer la gestion environnementale aux fonctions d'affaires de l'organisation. Les exemples vécus par plusieurs organisations qui ont intégré la gestion environnementale à leur plan d'affaires ont également

⁸ Qu'il s'agisse d'ISO 14001, de BSi 7750, de Z 750 ou de son propre système.

montré qu'une meilleure performance environnementale engendre non seulement des bénéfices environnementaux, mais également des bénéfices économiques.

APPROCHE ORGANISATIONNELLE	DÉFINITION	IMPACT	BÉNÉFICES ENVIRONNEMENTAUX
Gestion orientée sur la conformité	Priorités orientées sur le respect des lois et règlements.	Réactif	Faibles ↓ Élevés
Développement d'un système de gestion	Système formel de gestion qui aide une organisation à rencontrer ses objectifs et qui lui permet de dépasser la réglementation.	Actif suivi	
Gestion environnementale intégrée	Système de gestion de l'environnement qui permet d'intégrer les considérations environnementales à l'intérieur des fonctions d'affaires et de promouvoir une culture de l'amélioration continue.	Proactif Préventif	

Bibliographie

- GASKIL, Warren. *British Standard 7750: The Standard for Environmental Management Systems*, Air & Waste Management Association, 87th Annual Meeting, Cincinnati, Ohio, June 1994.
- IANSEN-ROGERS, Jennifer. *Countdown to EMAS: An assessment in Western Europe* *Environment Watch*, Cutter Information Corp., 1994.
- Institute of Environmental Management. *The Environmental Manager's Manual*, IEM, Edinburgh, 1994.
- ISO/TC 207/SC 1. *Environmental Management Systems*, draft no. 60, February 17, 1995.
- ISO/TC 207/SC 2. *Guideline for Environmental Auditing- General Principles of Environmental Auditing*, draft no. 42, October 1994.
- PORTER, Michael. «Porter on Competitive Advantage», article de *Business and the Environment* rapportant une conférence de Porter au Global Environmental Management Initiative, April 1994.
- ROERDEN, Chris et Pat MELLER. *Beyond ISO 9000: Environmental Management in The Total Quality Review*, July/August 1994, p. 53-58.
- SALA, Jean-Marie. *La vérification environnementale : complément logique d'une conscientisation et d'une responsabilisation*, Institut international de recherche, Montréal, mai 1992.
- WOLFE, John. *ISO*, Présentation au Comité environnement de l'International Primary Aluminium Institute, March 1994.



Lorsque le contrôle de la pollution devient volontaire : les programmes d'attestation d'assainissement, d'efficacité réglementaire et de prévention de la pollution

par

Michel Bélanger, avocat
Président
Centre québécois du droit de l'environnement

1. Introduction

N'avez-vous jamais rêvé d'une société où les voleurs inviteraient leur victime à un tête-à-tête pour déterminer les modalités de remboursement des biens volés; où les fraudeurs se dénonceraient au fisc au fur et à mesure de leurs manquements; où les normes de comportement et les délais nécessaires à leur respect seraient proposés par les contrevenants eux-mêmes; où la police inviterait les contrevenants à rapporter leurs infractions pour ensuite les sanctionner... Et bien, c'est — avec une toute petite pointe d'ironie et d'exagération — ce que nous propose la nouvelle approche réglementaire des gouvernements en matière de protection de l'environnement.

Inspirés par des soucis d'efficacité et de rentabilité, les deux paliers de gouvernement se sont engagés dans une «nouvelle façon de gouverner» les entreprises polluantes : l'approche volontaire. Sur la base du vieil adage anglais «If you can't beat them join them», les autorités publiques entendent favoriser le volontariat plutôt que la coercition. Ainsi, on se propose d'inviter les entreprises à établir, avec les gouvernements, l'échéancier et l'étendue des normes qu'elles sont disposées à respecter. La démarche semble aller encore plus loin car, faute de ressources, on souhaiterait même que les entreprises s'auto-contrôlent et fassent état des contraventions qu'elles seraient susceptibles de commettre¹.

¹ Cette mise en situation introduisait l'éditorial de Michel Bélanger, «Lutte à la pollution : volontariat ou démission», paru dans la revue *Franc-Vert*, juin-juillet, 1995, p. 7.

De nombreux programmes sont actuellement adoptés ou sur les planches à dessin des différents gouvernements, les uns sous l'égide des ministères de l'Environnement, les autres sous celui des ministères à vocation principalement économique. Parmi ces initiatives, soulignons le programme d'attestation d'assainissement du Québec et les politiques fédérales en matière de prévention de la pollution et d'efficacité réglementaire.

Dans un premier temps, nous exposerons brièvement les tenants et aboutissants de chacune de ces initiatives législatives. Nous soulignerons par la suite les problèmes que soulèvent cette approche volontaire. Il est particulièrement intéressant d'analyser chacune des propositions ou approches gouvernementales car, même si elles procèdent par des techniques différentes, elles soulèvent sensiblement les mêmes problèmes.

2. Les nouvelles approches proposées

L'efficacité réglementaire dans la perspective fédérale

En décembre 1994 le législateur fédéral, sous la gouverne du Conseil du trésor, a présenté en première lecture, le projet de *Loi sur l'efficacité de la réglementation*² (ci-après nommé le projet de loi C-62), visant à permettre aux entreprises ou aux particuliers d'être autorisés à instaurer de nouveaux moyens de respecter les obligations découlant de la réglementation fédérale. Bien entendu, il ne s'agit pas, en ce qui nous concerne, de l'efficacité environnementale de cette réglementation, mais bien de son efficacité économique. Face à la levée de boucliers qu'a soulevée cette

² *Loi permettant de substituer à certains règlements de nouvelles normes et de conclure des accords administratifs pour la réalisation des objectifs*, Projet de loi C-62, (1^{ère} lecture), première session, trente-cinquième législature (Can.)

proposition à travers tout le Canada³, cette réforme majeure est loin d'être acquise. Nous en analyserons néanmoins les grandes lignes, afin de démontrer l'importance du virage que les autorités gouvernementales entendent effectuer en matière de contrôle réglementaire et pour introduire l'essentiel des critiques que ces propositions sont susceptibles de soulever.

En vue de réduire les formalités administratives et de diminuer le fardeau imposé par le gouvernement aux entreprises, le projet de loi C-62 instaure donc deux mécanismes, soit les normes de substitutions et l'accord administratif.

Tel que l'a fait ressortir le Comité permanent pour l'examen de la réglementation⁴ (ci-après nommé le comité permanent), ces deux mécanismes sont complètement indépendants et distincts. Les normes de substitution impliquent l'établissement d'un système permettant à certaines personnes de s'exclure de l'application de mesures, par ailleurs applicables à la collectivité. En contrepartie de ce privilège, ces personnes s'engagent à négocier un contrat — dont les mesures ne seront jamais intégralement publiques et qui, sans constituer une mesure législative ou réglementaire, en aura tous les effets — entre les parties à l'entente et à l'égard des tiers.

Alors que la norme de substitution révolutionne la relation gouvernant-gouverné, les accords administratifs qui constituent le second mécanisme, impliquent une simple redistribution de la responsabilité gouvernementale

³ Parmi les organismes s'étant objectés à ce projet de loi, soulignons la coalition d'une cinquantaine de groupes représentant des intérêts en matière d'environnement, de santé publique, de consommation, de relation de travail..., lesquels ont manifesté leur position dans une lettre adressée à Jean Chrétien, Premier Ministre du Canada, le 9 février 1995; Voir également à ce propos, Louis-Gilles Francoeur, «Levée de bouclier au Canada anglais contre le projet de loi C-62», *Le Devoir*, les 11 et 12 février 1995; Vicent Gogolek, «Writing Their Own Rules - New Law Gives Big Business a Free Rein», *Montreal Mirror*, le 19 janvier 1995, p. 9; «Liberal MP Assails Regulatory Plan», *The Ottawa Citizen*, le 10 février, 1995; Dick Martin, «Federal Bill Threatens Safety Regulations», *Calgary Herald*, le 3 janvier 1995.

⁴ Standing Joint Commity for the Scrutiny of Regulations, «Report on Bill C-62», 16 février 1995, p. 3 (non publié).

dans l'application des lois. En fait, le premier mécanisme bénéficiera directement aux justiciables, alors que le second profitera davantage à la collectivité en améliorant l'efficacité du gouvernement. Nous nous attarderons principalement au premier mécanisme visant la substitution des normes réglementaires.

Aux termes de ce mécanisme, les entreprises ou les particuliers qui estiment qu'une norme réglementaire à laquelle ils sont assujettis peut être améliorée, pourront proposer au ministre responsable ou à tout fonctionnaire délégué, des façons d'améliorer les modalités d'application de cette norme à leur égard⁵. Si le ministre donne son agrément à la proposition et que les modalités des normes de substitution sont fixées, les nouvelles normes se substituent alors au règlement. Les demandeurs ne seront plus liés par le règlement initial tant et aussi longtemps qu'ils respecteront la norme de substitution.

L'article 3 du projet de loi C-62, d'une facture fort intéressante, établit les objectifs que poursuit cette réforme, sans laisser présager des moyens exorbitants mis en place pour les réaliser :

«La présente loi vise :

- a) à permettre la substitution à certains règlements de nouvelles normes tout aussi respectueuses des objectifs qu'ils poursuivent, notamment en matière de santé et de sécurité publique et d'environnement, et qui se conforment au principe de développement durable, soit un développement qui permet de répondre aux besoins du présent sans compromettre les possibilités pour les générations à venir de satisfaire les leurs;
- b) à réduire les dépenses associées à la réglementation et supportées par les entreprises et la population en général;

⁵ Article 5 du projet de loi C-62.

- c) à rendre plus efficace la réglementation sans compromettre les principes d'égalité, de justice et de responsabilité gouvernementale.»

Quant au contenu des ententes, les seuls critères sur la base desquels l'autorité administrative sera appelée à fonder son jugement sont énoncés en ces termes au paragraphe 9(2) :

«Elle donne son agrément aux normes qui, à son avis, satisfont aux objectifs du règlement visé par la substitution et de la présente loi.»

On peut se permettre de s'interroger sur la procédure à suivre pour définir les objectifs que poursuit un règlement. Il y a tout lieu de comprendre, du paragraphe 9(2) du projet de loi, que l'évaluation de l'objectif que vise à réaliser une norme, relèvera exclusivement de l'autorité administrative et du proposant lui-même. Ainsi, le contrôlant et le contrôlé définiront, de concert, ce que devait être l'intention du législateur lors de l'adoption d'une norme, pour reprendre l'exercice et proposer de nouvelles mesures plus adéquates pour rencontrer l'objectif ainsi interprété.

Quant aux balises imposées à la norme de substitution, une référence au concept de «développement durable», aux dispositions introductives du projet de loi, nous laisse perplexe. L'article 3 du projet de loi propose en effet de rendre la norme de substitution conforme au principe de développement durable. La référence à un tel concept ne nous apparaît certes pas une protection suffisante, compte tenu de la discrétion accordée aux principales parties intéressées au plan de l'élaboration du cadre réglementaire parallèle. À certains égards, une telle exigence peut même entraîner des conséquences plus néfastes quant au maintien de normes environnementalement nécessaires. En effet, la notion de «développement durable», par l'interprétation viciée qui en a été faite, sert souvent à motiver une forme de «développement économique durable», qui ne dépend nullement des impératifs environnementaux qui avaient motivé, à l'origine, son élaboration.

Les attestations d'assainissement au Québec

En 1988, le gouvernement du Québec adoptait le régime des attestations d'assainissement, qui visait à remplacer progressivement le régime des programmes d'assainissement adopté en 1978.

Aux termes du premier régime, soit celui des «programmes d'assainissement»⁶, un établissement industriel pouvait s'engager volontairement à réduire ses émissions de contaminant, moyennant une exonération de poursuite fondée sur le deuxième alinéa de l'article 20 de la L.Q.E. Cette exonération ne dispensait pas du respect des normes réglementaires (sanctionné, aux termes du premier alinéa de l'article 20 de la L.Q.E.), mais avait pour effet de mettre à l'abri le bénéficiaire d'un tel programme, de toute poursuite pour avoir émis un contaminant «susceptible de porter atteinte à la vie, à la santé, à la sécurité, au bien-être ou au confort de l'être humain, de causer du dommage ou de porter autrement préjudice à la qualité de sol, à la végétation, à la faune ou aux biens».

Le législateur québécois, avec l'adoption de ces programmes d'assainissement, se faisait le précurseur de cette nouvelle tendance visant à «s'éloigner progressivement des régimes réglementaires pour se diriger de préférence vers des régimes fondés sur la négociation de normes particulières à chaque établissement»⁷. Comme ce régime discrétionnaire accordait une certaine immunité de poursuite, de rappeler le professeur Giroux, «(o)n comprendra aisément qu'il a été très populaire, tant auprès des établissements industriels qu'auprès du ministère puisque, depuis 1972, seulement quatre industries ont été assujetties à des règlements alors que, seulement depuis 1978, environ 400 programmes d'assainissement ont été soumis, négociés et menés à terme»⁸.

⁶ *Loi sur la qualité de l'environnement*, L.R.Q., c.Q-2, (ci-après nommée la L.Q.E.), art.116.2 à 116.4.

⁷ Lorne Giroux, «L'approche législative : ses tendances et ses limites selon l'expérience du Québec», (1991) 2 *J.E.L.P.* 55, 59.

⁸ *Ibid.*, 61.

Ces régimes concernent donc une catégorie d'entreprises responsables de générer ou de gérer une part importante des déchets dangereux au Québec. À cet effet, la Commission d'enquête sur les déchets dangereux rapportait ainsi que «200 grandes entreprises visées par le programme de réduction des rejets industriels (PRRI) — représentant 11 % des 1 800 entreprises qui ont soumis des rapports annuels en 1987 — produisaient environ 40 % des déchets dangereux de tout le Québec, soit 160 000 tonnes. Par comparaison, quelque 10 000 petites et moyennes entreprises en produisent environ 100 000 tonnes.»⁹

Le régime des «programmes d'assainissement», pavait la voie au nouveau régime des «attestations d'assainissement», appelé à fonder les nouvelles «règles du jeu» pour l'an 2000, en matière d'élaboration et d'application des mesures de contrôle en environnement.

À la différence du programme d'assainissement, l'attestation d'assainissement est un régime de contrôle obligatoire, qui s'applique à certaines catégories d'établissements industriels et d'ouvrages municipaux d'assainissement des eaux usées. Sur adoption d'un décret assujettissant chaque secteur industriel, le régime s'étendra progressivement à l'ensemble des industries les plus polluantes et remplacera les programmes d'assainissement.¹⁰ Le premier secteur ainsi assujetti a été celui des

⁹ Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE), Commission d'enquête sur les déchets dangereux, *Les déchets dangereux au Québec - Une gestion environnementale*, Québec, Les Publications du Québec, 1990, p. 27.

¹⁰ Aux termes de l'article 129.1 de la L.Q.E., une disposition d'un programme d'assainissement continuera d'avoir effet dans la mesure où elle ne sera pas incompatible avec les éléments contenus dans une attestation d'assainissement.

La Commission de réforme du droit du Canada a d'ailleurs déjà évoqué cette attitude dans le cadre de l'élaboration de la réglementation environnementale, qui fait également l'objet de négociations, en concluant que, dans ces circonstances, «les mécanismes coercitifs sont utilisés dans le seul cas d'un désaccord ultime, et encore, il peut ne s'agir alors que d'une simple étape dans le cours de négociations interminables»¹⁶. En matière de protection de l'environnement, il est en effet pratique courante que la raison politique subjugue la nécessité juridique, portant atteinte à l'efficacité des mesures de contrôles prévues par la Loi. Même à l'égard de l'application des mesures de contrôle pour des contraventions flagrantes à la Loi, une certaine retenue a traditionnellement caractérisé l'intervention des autorités publiques en ce domaine¹⁷. Il serait fort étonnant que ce phénomène ne se répercute pas sur une procédure qui légitimise précisément cette approche de négociation.

Si le législateur avait voulu éviter une telle interprétation, qui avait par ailleurs été relevée par le Centre québécois du droit de l'environnement lors de l'adoption de ces dispositions¹⁸, il aurait pu mentionner expressément que ces nouvelles mesures s'appliquaient «sans limiter la portée des autres dispositions de la Loi», ce qu'il s'est gardé de faire.

¹⁶ Commission de réforme du droit du Canada, *Droit, objectifs publics et observation des normes*, Ottawa, Ministère des Approvisionnements et Services Canada, 1986, p. 89, laquelle reprenait les propos de Al Thompson dans *Environmental Regulation in Canada*, Vancouver, West Water Research Center, Université de Colombie-Britannique, 1981, p. 33.

¹⁷ Voir notamment Lorne Giroux, «L'approche législative : ses tendances et ses limites selon l'expérience du Québec», (1991) 2 *J.E.L.P.* 55, 71, lequel déplorait que «l'expérience québécoise révèle clairement que la mise en place d'un mode de contrôle ne garantit pas qu'il sera appliqué de façon efficace»; et M. Bélanger, *op. cit.*, note 13, p. 59 et suivantes, lequel conclut à une responsabilité potentielle de l'État, face au victime de ce laxisme gouvernemental, qui a été jusqu'à inciter les tribunaux à rejeter certaines plaintes pénales finalement déposées par l'État après de nombreuses années de tolérance.

¹⁸ Centre québécois du droit de l'environnement, «Commentaires sur le projet de Règlement sur les attestations d'assainissement en milieu industriel», (1992) 124 *G.O.Q.*, part. II, 1383, rédigés avec la collaboration de Me Michel Bélanger, Me Paule Halley et le Dr. Daniel-Clapin Pépin, le 28 mai 1992, non publié.

Il est donc à craindre que le régime des attestations d'assainissement ne suspende ainsi toute voie de recours, tant que les négociations ne seront arrivées à un échec, ce qui peut durer très longtemps, le ministre ne se voyant imposer aucun délai pour répondre aux demandes d'attestation d'assainissement¹⁹.

Cette suspension d'application de la Loi, qu'elle s'exerce au plan juridique ou politique, nous apparaît d'autant plus inacceptable que le ministre, en délivrant ces attestations d'assainissement, se réserve la possibilité de reporter pendant un certain temps le respect des normes réglementaires adoptées et normalement applicables à l'ensemble de la collectivité²⁰.

De fait, l'article 31.15.1 de la L.Q.E., relatif au programme correcteur, se rapproche sensiblement de l'objet du projet de loi C-62, en ce qu'il permet au ministre de suspendre, pour un certain temps et à la demande de chaque entreprise assujettie au régime, l'application des normes réglementaires.

Quant à l'article 35.15 de la L.Q.E., ses dispositions permettent au ministre d'établir toutes autres normes de rejet, dans la mesure où l'ensemble des normes réglementaires adoptées par le gouvernement ou par une municipalité sont insuffisantes pour assurer une qualité adéquate du milieu récepteur. Le ministre de l'Environnement se réservant ainsi le pouvoir d'établir dans l'attestation des normes de rejets autres que celles prévues par règlement, ces mesures auront certainement un effet sur la portée du régime général de la Loi.

En ce qui a trait au second volet de l'article 20, il nous apparaît inévitable que ces «autres normes» établies par le ministre réduiront la portée

¹⁹ Sans doute est-il utile de souligner que les fabriques de pâtes et papiers avaient 6 mois à partir du 26 mai 1993 (*Règlement sur les attestations d'assainissement en milieu industriel*, R.R.Q., 1981 c. Q-2, r.1.01, art. 5) pour faire une demande d'attestation d'assainissement, alors qu'à notre connaissance, aucune n'a encore été délivrée par le ministre.

²⁰ Articles 31.15 et 31.15.1 de la L.Q.E..

de l'interdiction générale de rejeter des contaminants dans une mesure susceptible de porter atteinte à la qualité de l'environnement. Ces normes viendront préciser la « mesure » de ce qui est susceptible de porter atteinte à l'environnement au sens de cet article, ce qui en soit n'est pas mauvais, considérant l'incertitude dont plusieurs se sont plaints quant à la nature de cette interdiction²¹.

Quant à ce qui ne sera pas couvert par ces « autres normes » ministérielles, ou en l'absence totale de telles normes, il faudra se garder d'interpréter ce fait comme signifiant que l'autorité publique a jugé suffisante « l'ensemble des normes de rejet (...) pour assurer une qualité adéquate du milieu récepteur » et limiter, en conséquence, la portée de l'alinéa 20(2).

D'une manière générale, nous sommes donc partagés quant à l'à-propos de l'établissement d'un tel régime qui institutionnalise un mécanisme discrétionnaire, où le ministre négocie avec chaque entreprise la mesure d'application du cadre réglementaire qui lui sera propre, et qui lui permettra même de reporter, en certaines circonstances, le respect de normes réglementaires, par ailleurs applicables à l'ensemble de la collectivité.

3. Problèmes et critiques de ces approches

De possibles mesures d'évitement à l'accord de libre-échange

À notre avis, la démarche fédérale proposée aux termes du projet de loi C-62, n'est pas étrangère aux nouvelles obligations internationales découlant du dernier Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) et de l'entente parallèle sur l'environnement, où les mesures de contrôle environnemental adoptées par les pays membres visent à assurer l'application des normes environnementales de chaque juridiction. Aux termes de l'article 22 de l'*Accord Nord-Américain de coopération dans le domaine de l'environnement (ANACE)* :

²¹ Malgré ces récriminations les tribunaux n'ont pas considéré à ce jour que cette disposition était ambiguë au point d'entacher sa validité.

«Toute Partie pourra demander par écrit des consultations avec une autre Partie relativement à toute allégation selon laquelle cette autre Partie aurait omis de façon systématique d'assurer l'application efficace de sa législation de l'environnement.»

De nombreuses craintes avaient, en effet, été soulevées lors de l'adoption de l'ANACE, quant aux risques que les pays partenaires limitent leurs initiatives réglementaires en matière d'environnement, pour éviter qu'on leur reproche éventuellement de ne pas les appliquer.²² On était loin de s'imaginer qu'un État s'engagerait dans une voie d'évitement, en substituant les normes actuellement en vigueur, par des contrats privés. C'est en quelque sorte ce que se propose de faire le gouvernement fédéral en déposant le fort controversé projet de loi C-62.

En effet, en l'absence de normes législatives ou réglementaires, nous estimons qu'il deviendra impossible de se voir objecter, par un tiers, le non-respect de mesures volontaires. L'article 45 de l'ANACE, précise ainsi la portée de l'article 22, en limitant la définition de «législation de l'environnement», aux seuls lois et règlements adoptés par les pays membres. Dans cette perspective, il est fort probable que les ententes, de la nature de celles qui découleront du projet de loi C-62, seront exclues des mesures de contrôle mises en place aux termes de l'ANACE. Cette initiative législative fédérale constitue donc, à nos yeux, un premier pas dans l'harmonisation à la baisse des normes environnementales, consécutive à l'adoption de l'ANACE.

²² Voir notamment : Association canadienne du droit de l'environnement, «The Environmental Implications of the NAFTA Environment Side Agreement», Octobre 1993, non publié et Texas Center for Policy Studies, «Nafta's Environmental Side Agreement: A Review and Analysis of Key Provision», septembre 1993, non publié.

Une atteinte aux principes d'équité et d'égalité

Le rapport du Comité permanent pour l'examen de la réglementation²³ critique sévèrement l'initiative fédérale proposée par le projet de loi C-62, soulignant notamment sa non-conformité aux principes de droit les plus fondamentaux. À certains égards, cette critique pourrait également s'appliquer au régime d'attestations d'assainissement.

L'un de ces principes, enchâssé dans la Constitution canadienne immédiatement après la reconnaissance de la suprématie de Dieu, est celui de la primauté du droit («rule of law»).²⁴ Ainsi, dans un État de droit, la règle de droit s'impose à l'ensemble des sujets, incluant, bien entendu, l'État lui-même, sous réserve de certaines immunités. Or, le principe même du projet de loi C-62 visant à permettre, sur demande de toute personne physique ou morale, leur exclusion à l'application de mesures législatives et réglementaires démocratiquement adoptées, va à l'encontre de ce principe. Par le mécanisme de la substitution des normes, le projet de loi instaure un système où une autorité gouvernementale se voit conférer le pouvoir discrétionnaire de passer outre à la Loi et de lui substituer une entente privée qui, sans être une Loi en aura tous les effets.²⁵

De plus, les ententes, élaborées aux termes du projet de loi C-62 auront pour effet de particulariser les mesures de contrôle gouvernemental en fonction de la réalité de chaque justiciable, portant atteinte à un autre principe fondamental reconnu à l'article 15 de la Charte, soit l'égalité de traitement devant la loi. En fait, de conclure le comité permanent, le projet de loi C-62 viendrait consacrer «l'inégalité» comme règle de fonctionnement gouvernemental. On institue un système où il y aura autant de normes

²³ *Précité*, note 4.

²⁴ Repris au préambule de la *Charte canadienne des droits et libertés*, Loi de 1982 sur le Canada, Annexe B, 1982 (R.-U.), c.11.

²⁵ En effet, alors que «les nouvelles normes se substituent au règlement désigné, l'effet de celui-ci étant suspendu dans leur champ d'application», au sens de l'article 10, ces dernières ne seraient pas pour autant des règlements au sens de la Loi sur les textes réglementaires (art. 16 du projet de loi C-62).

différentes qu'il y aura de personnes normalement assujetties à un règlement donné.

Bien sûr, on nous soumettra que tous sont égaux devant les mécanismes énoncés au projet de loi C-62, en ce qu'ils pourront tous bénéficier des mêmes avantages. Or, cette apparente égalité ne sera que théorique. En pratique, la disparité des ressources ou les autres considérations politiques auront vite fait de distinguer chaque bénéficiaire. En matière d'élaboration des normes et politiques environnementales, l'influence de ces facteurs a été particulièrement soulignée. Comme le rappelait la Commission de réforme du droit du Canada :

«Du fait de leurs ressources et de leur rôle économique, (les grandes sociétés) jouissent d'un pouvoir plus étendu que l'État sur le plan de la réglementation (... elles) sont en mesure d'influer sur les politiques gouvernementales à l'égard de questions spécifiques.²⁶

Enfin, un dernier élément fondamental à souligner a trait à l'inégalité de traitement entre les justiciables, qui découlera de l'application de ce mécanisme de substitution des normes. Sans doute est-il utile de rappeler qu'aux termes de l'article 15 de la Charte canadienne des droits et libertés :

«La loi ne fait exception de personne et s'applique également à tous, et tous ont droit à la même protection et au même bénéfice de la loi, indépendamment de toute discrimination (...).»

Nous estimons que le régime instauré par le projet de loi C-62 et celui des attestations d'assainissement aura inévitablement pour effet d'affaiblir l'efficacité de la norme, exposant les différentes ententes à des contestations sur la base du non-respect de ce droit fondamental garanti par la Charte.

²⁶ Commission de réforme du droit du Canada, *L'élaboration des politiques en matière d'environnement*, Ottawa, ministère des Approvisionnements et Services Canada, 1984, p. 71.

Ainsi, selon ces techniques qui reposent sur l'élaboration de cadres normatifs aussi nombreux et différents qu'il y aura d'entreprises assujetties, l'ensemble des entreprises d'un même secteur industriel, exposant les populations et l'environnement sensiblement au même risque les unes par rapport aux autres, bénéficieront de mesures d'exploitation ou de contrôle différentes. Advenant contravention à l'une ou l'autre des normes substituées, voire même à une norme réglementaire à l'égard de laquelle une entreprise n'aurait pu substituer une autre norme, ou qui ne bénéficierait pas du même délai de grâce pour en respecter les termes, l'entreprise en défaut pourra-t-elle invoquer l'inégalité de traitement devant la loi, par rapport à ses concurrents?

Pourquoi, dans ce contexte, une entreprise concurrente à une autre, exploitant la même activité, ne bénéficierait-elle pas des mêmes avantages normatifs que sa voisine? La contravention au principe d'égalité, enchâssé dans la constitution par le biais de la Charte, apparaîtra plus criante encore à l'égard des entreprises qui, volontairement ou non, n'auront pu bénéficier de ces régimes d'exceptions. L'instauration de régimes qui favorisent l'inégalité, s'expose à de perpétuelles contestations sur cette base, dès lors que l'autorité publique tentera d'exercer ses pouvoirs de contrôle d'ordre pénal.

Une atteinte aux droits de la collectivité

Outre les problèmes que cette multiplication des normes causera entre les entreprises ou personnes assujetties, il y a lieu de souligner également les impacts que ces régimes entraînent au plan de l'accessibilité des citoyens à la justice. Les iniquités à l'égard des citoyens créées par ces régimes sont multiples et se retrouvent autant au chapitre de l'élaboration des ententes que dans leur application.

Dans un premier temps, le projet de loi C-62 accorde au public un rôle presque inexistant dans l'élaboration des ententes de substitution. L'article 7 énonce que :

«Avant de donner son agrément à une proposition de normes de substitution, l'autorité administrative s'efforce de consulter les

personnes ainsi que les administrations et organismes publics directement concernés» (nous soulignons)

Ainsi l'autorité administrative devra faire un «effort de consultation», sans toutefois rendre obligatoire cette possibilité d'intervention publique, comme ce fut le cas pour l'ensemble des mesures législatives ou réglementaires, que l'entente visera à remplacer. De plus, cet effort de consultation ne visera que les personnes directement concernées par une proposition de normes de substitution. Qui seront ces personnes «directement concernées»? Le projet de loi se limite à déléguer à l'autorité administrative de qui relèvera l'approbation de la norme de substitution, l'entière discrétion quant à l'identification de ces «personnes directement concernées». Qui donc a l'intérêt, en effet, de connaître la nature d'une mesure visant à prévenir le rejet de contaminants dans l'environnement : le voisin immédiat du proposant, ceux qui bénéficient ou appliquent des mesures de contrôle administratives et pénales, les éventuelles victimes, ceux à qui l'on accorde déjà un droit d'accès à l'information environnementale? Ajoutons que la publication des propositions présentées et du contenu même des normes de substitution demeurera, encore une fois, à la discrétion de l'autorité publique.

Plus surprenantes encore, dans ce contexte de substitution de normes légales adoptées démocratiquement, sont les dispositions de l'article 14 qui enjoint l'autorité administrative de rendre publiques ces normes, «sauf les secrets industriels que le détenteur ne veut pas voir dévoilés et les renseignements qu'une personne ne veut pas voir dévoilés parce que leur divulgation risquerait vraisemblablement de lui causer des pertes financières appréciables ou de nuire à sa compétitivité». Comme l'objet même du projet de loi vise à permettre de substituer une norme par une autre dans le seul but d'améliorer la position concurrentielle du justiciable, l'ensemble des mesures proposées ne risquent-elles pas d'être susceptibles de causer des pertes financières ou de nuire à la compétitivité du proposant, advenant leur divulgation, que ce soit à l'échelle locale ou internationale?

Encore une fois, nous insistons pour rappeler que la norme proposée par celui-là même qui y est assujetti, viendra se substituer à la norme légale adoptée démocratiquement. La norme juridique est destinée, non pas à protéger d'elle-même la personne assujettie à son contrôle, mais les tiers qui

pourront non seulement avoir été exclus de leur élaboration, mais qui n'en connaissons même pas la nature. Les droits et obligations des citoyens ne seront donc plus déterminés par la Loi, mais par des ententes particulières entre l'administration publique et chaque administré.

Comble d'ironie, l'article 17 conclut le projet de loi, en ajoutant que :

«le manquement à une exigence législative ou réglementaire quant à l'agrément de normes de substitution ou la conclusion d'accords administratifs n'entache pas leur validité».

Il s'ensuit donc qu'un vice de forme dans la démarche visant à substituer une norme légale n'affecterait pas la validité de la norme de substitution, alors qu'un tel vice serait fatal dans le cas de l'adoption d'une norme réglementaire...

En ce qui a trait à l'attestation d'assainissement, alors que la portée du droit à la qualité de l'environnement se trouve limitée dans son exercice par chacune de ces attestations,²⁷ les bénéficiaires de ce droit ne se voient octroyer qu'une participation symbolique au processus d'élaboration de ces dernières. En effet, après plusieurs mois de négociation entre le ministère et l'entreprise, le projet d'attestation d'assainissement préparé par l'industrie est soumis au public, pour commentaires, dans un délai de 45 jours. «(C)e droit du public ne survient qu'après que l'exploitant ait eu le temps, lui, de négocier face à face avec le ministre».²⁸

Une participation utile des citoyens est largement tributaire de la quantité et de la nature des informations qui leur sont accessibles. Or, se trouvent exclus du dossier de la demande pour fins de consultation publique,

²⁷ "Étant donné l'impact des effluents industriels toxiques, nous soumettons que priver les citoyens du recours des articles 19.1 à 19.7 de la L.Q.E. pendant toute la durée du programme d'assainissement équivaut à leur enlever leur seul recours vraiment efficace." Lorne Giroux, «Les sanctions civiles : leur efficacité», dans Institut canadien d'études juridiques supérieures, *Journées Strasbourgeoises 1992*, Cowansville, Éditions Yvon Blais inc, 1993, p. 461-498.

²⁸ L. Giroux, *op. cit.*, note 7, 63.

des renseignements aussi fondamentaux que la nature, la quantité, la qualité et la concentration des contaminants rejetés dans l'environnement par l'établissement industriel.²⁹ Ce qui faisait dire au C.Q.D.E., dans son mémoire :

«Encore une fois, vous placez les citoyens en position d'infériorité, tout en leur faisant croire qu'ils participent à l'élaboration d'un processus d'autorisation de polluer, à une étape où la négociation aura déjà eu lieu entre le promoteur et le gouvernement, sur la base de renseignements qui demeureront confidentiels. Comment voulez-vous éviter que ne naissent d'un tel procédé, appréhensions et oppositions populaires?»³⁰

Il ne faut pas perdre de vue que le programme d'attestation d'assainissement vise à mettre en place un régime particularisé de contrôle qui pourra aller jusqu'à exonérer le demandeur du respect momentané de la réglementation qui lui serait, par ailleurs, normalement applicable. À l'instar de la procédure élaborée par le fédéral aux termes du projet de loi C-62, nous insistons pour rappeler l'importance, dans les circonstances, d'assurer la transparence de ces procédures et la participation des citoyens. Or, comment évaluer la pertinence des propositions élaborées par le demandeur d'attestation si les citoyens ne peuvent connaître la nature, la concentration et les impacts de ses rejets?

Lorsque la loi se fait contrat

Un problème majeur, qui explique en partie l'ensemble des problèmes soulevés précédemment, a trait à la nature de l'instrument juridique de substitution. Le mécanisme proposé dans le projet de loi C-62 revient à remplacer la norme réglementaire par une entente de nature contractuelle. En ce qui a trait à l'attestation d'assainissement, bien que l'entreprise n'ait

²⁹ *Règlement sur les attestations d'assainissement en milieu industriel*, art. 7 et l'art. 31.21 de la L.Q.E..

³⁰ Centre québécois du droit de l'environnement, *op. cit.*, note 18.

pas le choix de se soumettre à cette procédure, il n'en demeure pas moins que l'attestation est délivrée par le ministre de l'Environnement, sur demande de l'entreprise, après s'être entendu sur son contenu. À défaut d'entente, le ministre pourrait en effet refuser de délivrer l'attestation, donnant ouverture à un droit d'appel pour le demandeur.³¹

Quelle est la nature juridique de ces ententes? Les normes établies aux termes de la proposition fédérale ou du régime d'attestation d'assainissement, notamment en ce qui a trait aux normes établies par le ministre aux termes de l'article 31.15 de la L.Q.E., participent-elles davantage de la nature d'un règlement ou d'un contrat administratif? La question est loin d'être académique puisque, de cette qualification, pourra dépendre l'application de mesures de contrôle propres au droit public ou au droit privé. Les auteurs Dussault et Borgeat définissent le «contrat administratif» comme étant :

«l'entente conclue entre l'une ou l'autre (des) diverses entités administratives et un citoyen, personne physique ou corporative, dès que les éléments constitutifs du contrat prévus au droit privé s'y retrouvent»³².

Indépendamment de la nature juridique de cette entente, les effets pratiques de l'attestation d'assainissement risquent néanmoins d'être ceux du contrat, du moins dans l'application des mesures de contrôle. En effet, comme nous l'avons déjà évoqué :

«(d)ans la mesure où l'entreprise s'engage à respecter les mesures établies aux termes de l'attestation d'assainissement, il y a lieu de s'interroger sur les possibilités, pour cette dernière, d'en contester à rebours la légalité (des termes). Un droit d'appel est prévu à l'encontre de toute décision ministérielle visant à refuser de délivrer ou de modifier une attestation d'assainissement. Il apparaît incongru qu'advenant une

³¹ Art. 96 de la L.Q.E.

³² René Dussault et Louis Borgeat, *Traité de droit administratif*, 2^e édition, vol. 1, Québec, Presses de l'Université Laval, 1989, p. 603.

éventuelle poursuite pour contravention à ces normes, le titulaire de l'attestation remet en question la légalité de celle-ci, alors qu'il n'en aurait pas contesté le contenu en temps opportun par les mécanismes d'appel offerts par la loi et surtout, après avoir bénéficié des avantages du régime.»³³

Le régime proposé par le projet de loi C-62, présente encore plus d'ambiguïté à ce propos puisque, tout en affirmant qu'il s'agit d'entente contractuelle, on entend également prêter à ces contrats certains attributs propres à la norme réglementaire. En effet, le deuxième alinéa de l'article 10 assujettit les normes de substitution «au régime pénal et administratif prévu par la loi en vertu de laquelle le règlement désigné a été pris, soit par toute autre loi applicable (...)». Il est possible de penser que ces mesures incluraient les pouvoirs d'enquête et de saisie, les recours en responsabilité pénale, en dédommagement ou en injonction découlant d'une contravention, non pas à la loi, mais au contrat.

4. La stratégie fédérale sur la prévention de la pollution

Parallèlement aux démarches visant à remplacer progressivement la norme réglementaire par des formes de contrat particulier, des politiques et des stratégies visant à inciter l'entreprise à adopter volontairement un certain comportement, sont en voie d'élaboration. Parmi celles-ci, soulignons l'initiative fédérale en matière de prévention de la pollution.

Suite aux travaux du groupe de travail législatif multilatéral de la prévention de la pollution et à l'engagement national pour la prévention de la pollution pris en novembre 1993 par le Conseil canadien des ministres de l'environnement (CCME), le gouvernement fédéral a rendu public, en mars dernier (1995), le document intitulé : «La prévention de la pollution : vers une stratégie nationale.»³⁴

³³ M. Bélanger, *op. cit.*, note 13, p. 51.

³⁴ Gouvernement du Canada, *La prévention de la pollution - Vers une stratégie fédérale de mise en oeuvre*, Document de consultation, 1995 (ci-après nommé «le document de consultation»).

Aux termes du document de travail dont les conclusions devraient être remises au cabinet des ministères de l'Environnement et de l'Industrie et du Commerce, la stratégie de prévention de la pollution adoptée par le gouvernement comporte cinq buts, définis en fonction des acteurs auxquels ils s'adressent, ainsi que plusieurs mesures destinées à atteindre ces buts.

Au sein du gouvernement fédéral

But : Institutionnaliser la prévention de la pollution dans toutes les activités du gouvernement fédéral

Mesures :

- Incorporer dans la législation fédérale des dispositions relatives à la prévention de la pollution.
- Établir et appliquer des politiques vertes.
- Aider le commissaire à l'environnement et au développement durable à faire progresser le dossier de la prévention de la pollution au sein du gouvernement fédéral.
- Intégrer la prévention de la pollution dans les priorités et programmes des ministères.

Auprès des autres gouvernements

But : Favoriser un effort national au chapitre de la prévention de la pollution.

Moyens :

- Examiner les lois, les règlements et les politiques en vue de tenter d'harmoniser les démarches entreprises pour prévenir la pollution.
- Développer des outils pratiques, tels des lignes directrices et des codes pratiques, afin de permettre aux gens d'appliquer à un niveau opérationnel le principe de la prévention de la pollution.

- Renseigner le public sur la prévention de la pollution et former les groupes pertinents sur les aspects techniques de la prévention de la pollution.

Auprès de l'industrie

But : Créer un climat dans lequel la prévention de la pollution devient un facteur important dans les activités industrielles.

- Moyens :**
- Élaborer des programmes novateurs de prévention de la pollution.
 - Promouvoir la prévention de la pollution en réorientant les initiatives de recherche, de développement et de démonstration.
 - Collaborer avec le secteur industriel pour mettre en oeuvre des instruments économiques qui contribueront à prévenir la pollution.
 - Promouvoir l'adoption de procédés industriels fondés sur la «chimie verte».

Auprès des petites entreprises et des Canadiens à titre individuel

But : Offrir aux Canadiens l'information et les outils nécessaires pour adopter une attitude de prévention de la pollution.

- Moyens :**
- Aider les petites et les moyennes entreprises à améliorer leur rendement environnemental.
 - Fournir l'information illustrant comment la prévention de la pollution peut s'intégrer aux activités quotidiennes.
 - Encourager les consommateurs à se servir de leur pouvoir d'achat pour favoriser la prévention de la pollution.
 - Établir un centre national d'information sur la prévention de la pollution.

Auprès de la communauté internationale

But : Démontrer l'engagement du Canada à l'égard de la prévention de la pollution.

Moyens :

- Stimuler un virage vers la prévention de la pollution dans les organisations internationales.
- Incorporer le principe de la prévention de la pollution dans les normes internationales.
- Promouvoir la prévention de la pollution à travers les ententes et les protocoles internationaux.

Cette stratégie s'inscrit donc dans la démarche visant à favoriser l'application de mesures volontaires pour réduire la pollution. Des différentes consultations qui se sont tenues sur cette proposition, il ressort d'importantes divergences sur l'établissement des critères d'évaluation de ce qui constituera, au sens de la stratégie, une mesure de «prévention de la pollution». Le gouvernement fédéral définit ainsi ce qu'il entend par mesures de prévention de la pollution :

«La prévention de la pollution comprend l'utilisation de procédés, de pratiques, de matières, de produits ou de formes d'énergie qui empêchent ou qui minimisent la production de polluants et de déchets et le gaspillage, sans entraîner de nouveaux risques pour la santé humaine ou l'environnement.»

Pour le gouvernement, la prévention de la pollution ne consiste donc pas simplement à modifier les anciennes méthodes. Il faut changer la façon de concevoir et d'exploiter nos usines, nos fermes, nos manufactures et nos parcs.

L'industrie estime que toute mesure ayant pour effet de réduire la présence de pollution dans l'environnement devrait être incluse sous le vocable de mesure de prévention. Or, les autorités publiques et les groupes environnementaux semblent s'entendre pour distinguer certaines mesures, certes louables et souhaitables, telles que le recyclage et la réutilisation des déchets ou matières, de ce que doit constituer de véritables mesures de

prévention de la pollution. La démarche gouvernementale dans le cadre de cette stratégie n'est pas d'encourager ce qui existe déjà, est reconnu et déjà valorisé tel que le recyclage. Elle cherche plutôt à donner une nouvelle orientation en prévenant la production de matières polluantes ou de services énergivores. Ce sont ces mesures que l'on vise à encourager.

Pour l'industrie, ce qui compte c'est la finalité de la démarche : «Si l'on réutilise les matières sans créer de déchets nous prévenons la pollution.» Dans ces conditions, de conclure ces critiques, tout serait susceptible de prévenir la pollution, en commençant par l'idée de ne rien produire... Encore une fois, ce débat en apparence stérile, prendra toute son importance lorsque l'État aura défini l'étendue des critères permettant de qualifier les «mesures de prévention de la pollution» et de bénéficier, en conséquence, d'une reconnaissance publique et financière.

5. Conclusion

Il y a certes une grande différence entre les mécanismes mis en place par le projet de loi C-62, le régime des attestations d'assainissement et la politique de prévention de la pollution.

Les deux premiers se rejoignent dans l'esprit de la procédure mise en place, qui vise à accorder une participation active à l'entreprise assujettie aux mesures de contrôle environnemental, dans l'établissement du contenu même des normes particulières à leur situation, des modalités d'application de ces normes, voire même, dans un cas, des mesures d'inspection et de contrôle.

La politique de prévention de la pollution, dans la mesure où elle s'établit en marge du régime réglementaire peut avoir des effets bénéfiques. Demeure néanmoins le risque que l'autorité publique limite ses initiatives réglementaires au profit de tels programmes volontaires, entraînant les mêmes critiques que nous avons faites à l'égard des deux autres mécanismes.

En fait, le projet de loi C-62 soulève les plus importants problèmes, qui s'expliquent par un souci démesuré «d'efficacité», au détriment du respect des principes les plus fondamentaux de justice et au risque de ne plus rencontrer les objectifs publics poursuivis initialement par la réglementation à laquelle on souhaite se soustraire. Ce projet de loi repose sur des prémisses non démontrées en matière de réglementation environnementale, notamment en ce qui a trait à l'apparent échec de l'approche réglementaire à rencontrer efficacement les objectifs environnementaux et aux coûts excessifs que cette réglementation occasionnerait aux industries. Soulignons, à ce propos, qu'un rapport d'Environnement Canada³⁵ rendu public en novembre 1993, concluait qu'il était impossible de déterminer si les règlements environnementaux influaient sur la compétitivité des entreprises, en raison de la complexité de la question et du manque de données à ce sujet. Les modifications proposées se fondent principalement sur une prémisse à savoir que l'approche réglementaire est plus coûteuse pour l'entreprise et pour l'État.

N'est-il pas étrangement paradoxal que, faute de moyen, on remplace progressivement l'approche réglementaire par une approche volontaire? Avec respect, il nous apparaît illogique de déléguer au «contrôlé» les responsabilités du «contrôlant», sous prétexte que ce dernier n'a plus d'argent pour assumer cette tâche. Peut-on honnêtement penser que l'entreprise fera mieux volontairement ce qu'on n'a pu lui imposer par règlement?

En remplaçant l'approche réglementaire par l'approche volontaire, on laisse toutefois entendre que les structures mises en place depuis plus de 20 ans se sont avérées inefficaces à combattre la pollution. Mais a-t-on seulement fait un procès équitable à l'approche réglementaire avant de vanter les mérites de l'approche volontaire? Un tel procès aurait certainement fait ressortir les vraies raisons de l'inefficacité de cette première approche qui relève bien davantage du manque de volonté politique d'imposer le respect des normes environnementales. L'industrie aura-t-elle plus de volonté que le politique n'en a eue pour la réglementer? Comme on

³⁵ Environnement Canada, *L'examen de la réglementation d'environnement Canada*, Programme de la protection de l'environnement, Document de réflexion, Ottawa, novembre 1993.

ne peut se permettre un autre 20 ans d'erreurs, en quoi pouvons-nous espérer davantage du volontariat?

Les solutions retenues, aux termes du projet de loi C-62 et du régime des attestations d'assainissement, ne permettent aucunement de présumer de leurs chances de succès, au chapitre de l'efficacité, que ce soit sur le plan économique, juridique, politique et surtout environnemental. Dans un cas comme dans l'autre, les grands perdants de ces nouveaux mécanismes risquent d'être, encore une fois, le tiers et l'environnement, au profit desquels la norme réglementaire a été adoptée. Outre le rôle réduit que l'on accorde au public dans l'élaboration de ces ententes, la multiplicité de ces dernières rendra presque illusoire l'exercice des droits qui lui ont été conférés.

Que l'on se comprenne bien : nous n'avons absolument rien contre les initiatives des entrepreneurs industriels qui décident de prendre les devants en s'imposant des normes de comportements environnementalement souhaitables. Ces derniers en bénéficieront par la reconnaissance publique de la qualité de leurs produits ou services, lesquels ne manqueront certainement pas d'être publicisés. Mais ce n'est pas aux gouvernements de promouvoir de tels comportements, en offrant, comme monnaie d'échange, ses normes réglementaires. Les règles du marché devraient suffire. À ce titre, l'approche préconisée par la politique de prévention de la pollution nous apparaît plus cohérente.

La planification intégrée des ressources et le défi de la déréglementation

par

Michel H. Cao, Ph.D., C.M.A.

1. Introduction

La planification intégrée des ressources (PIR) est devenue l'outil privilégié des utilités publiques nord-américaines pour identifier et planifier l'intégration de nouvelles ressources. Introduite aux États-Unis au début des années 80, la PIR s'est rapidement imposée comme modèle de planification pour les entreprises de services publics (ESP)¹. Cet engouement pour la PIR s'explique également par le fait qu'elle permet une participation active des groupes sociaux dans le processus de planification d'entreprise et qu'elle permet dans une certaine mesure, d'influencer les résultats.

Par ailleurs, on observe un fort courant de déréglementation de certaines activités qu'on considérait jusqu'alors comme partie intégrante des activités monopolistiques d'une ESP. Ainsi, la déréglementation, en Angleterre et aux États-Unis surtout, a conduit à l'introduction de nouvelles formes de concurrence : les producteurs indépendants et les fournisseurs de gros. On observe alors une nouvelle structure de marché fondée sur la séparation des activités de production, de transport et de distribution. Plus les producteurs indépendants et les fournisseurs de gros occuperont une place importante dans le marché, plus la réglementation s'atténuera et elle

¹ La PIR est présentement employée dans plus de 35 États américains et dans plusieurs provinces canadiennes dont la Colombie-Britannique et l'Ontario. L'Energy Policy Act institué par l'ancien président Ronald Reagan en 1992 recommande aux organismes de réglementation des États américains d'utiliser la PIR comme principal instrument de planification des ESP.

Une entreprise de services publics (ESP) désigne usuellement une entreprise qui fournit l'électricité ou le gaz naturel dans un territoire donné. De manière générale, ces entreprises détiennent un monopole territorial sur la distribution. En contrepartie, elles sont réglementées afin de maintenir des prix justes et raisonnables pour les consommateurs.

pourrait même disparaître totalement selon certains. On prédit même que la PIR pourrait céder sa place à une forme de planification stratégique interne à l'entreprise axée sur les besoins des marchés. Nous sommes donc devant une dichotomie qui pourrait s'énoncer de la manière suivante : ou bien la concurrence s'étend de manière généralisée à l'ensemble du secteur énergétique et il faut alors prévoir l'éclatement du système réglementaire qui fut à la base de la PIR, ou bien on considère qu'il est illusoire d'éliminer complètement la réglementation dans un secteur dominé par des entreprises qui possèdent un pouvoir de marché et la PIR est maintenue ou adaptée aux nouvelles caractéristiques de ce marché.

Le présent exposé explore l'évolution récente de la PIR ainsi que les forces et les faiblesses de cette nouvelle méthodologie. Face à un marché plus concurrentiel, l'entreprise réagit en réduisant les risques financiers et commerciaux. Dans un tel contexte, on peut se demander si la PIR a encore sa place dans l'entreprise. Finalement, nous exposons quelques idées et proposons une réflexion quant à l'évolution probable de la PIR dans les années à venir.

2. En quoi consiste la PIR?

Il existe de nombreuses définitions de la PIR. Celle que nous privilégions est la suivante :

La PIR est un processus permanent de l'entreprise pour identifier, évaluer et développer les diverses options de ressources qui lui sont disponibles afin de répondre adéquatement à la demande future — cette demande constituant elle-même une ressource exploitable — et dans le but de minimiser les coûts sociaux.

Dans le sens large, la PIR est une nouvelle philosophie de prise de décisions basée sur quatre principes fondamentaux :

- 1) les ressources provenant de l'offre d'énergie sont mises sur un pied d'égalité avec les ressources provenant de la demande;

- 2) les moyens de gestion de la demande (MGD)² constituent l'outil essentiel par lequel l'entreprise pourra influencer la demande. Sa détermination doit se faire en boucle rétroactive. Ainsi chaque programme de MGD produit des impacts différents sur le panier de ressources disponibles, qui influence à son tour les coûts marginaux et donc l'ampleur des programmes de MGD;
- 3) la diversification des ressources et l'emploi de critères décisionnels objectifs (par exemple le critère de coûts évités)³ permettent une réduction du risque financier et commercial de l'entreprise;
- 4) finalement, le principe de la participation du public dans le processus décisionnel de l'entreprise débouche sur une réelle collaboration du public face au projet de l'entreprise.

Considérant l'importance du secteur de l'énergie pour l'économie dans son ensemble et son impact direct sur l'environnement, l'utilisation de la PIR a permis une ouverture de la part des entreprises en les incitant à entreprendre une réflexion en profondeur sur l'abondance et la qualité des services à offrir, le choix des ressources, la minimisation des impacts environnementaux, la substitution entre les combustibles et bien d'autres sujets fondamentaux.

² Les MGD comprennent les programmes d'économies d'énergie, les mesures prises pour gérer la demande de pointe, la tarification et les programmes de substitution inter-énergétique.

³ En effet, l'utilisation de la PIR repose sur une comparaison de l'ensemble des options de ressources envisagées basée sur le principe des coûts évités, incluant les coûts environnementaux et autres coûts sociaux (externalités). L'identification (dans un premier temps) et la quantification (dans un deuxième temps) de ces coûts constituent une démarche formelle visant à établir des paramètres décisionnels «objectifs». Cet aspect d'identification et/ou de quantification des externalités constitue l'une des principales innovations de la PIR par rapport aux méthodes classiques.

3. Les tendances lourdes

Nous observons présentement des changements fondamentaux dans la façon dont le marché de l'énergie et l'intervention du public évolueront dans le futur. Il s'agit de la fragmentation du marché de gros et de l'accès aux réseaux de transport et de distribution sur une base équitable, de la participation du public aux grandes décisions qui affectent l'avenir de notre société et de l'importance des questions environnementales. Nous traitons dans ce qui suit de chacune de ces tendances lourdes.

La concurrence

Alors que les moyens mis en oeuvre dans le processus de PIR deviennent de plus en plus sophistiqués, le marché de l'énergie est devenu en même temps plus compétitif suite à la déréglementation du marché de la production. La libéralisation du marché de gros ainsi que les modifications des règles du jeu qui consistent à imposer aux ESP l'obligation d'acheter aux producteurs privés indépendants toute l'électricité que ceux-ci sont disposés à vendre selon les coûts évités ou selon un processus d'offre public, forcent une restructuration de l'industrie.

D'un autre côté, les efforts de déréglementation du marché de détail (distribution) n'ont pas été très fructueux jusqu'à présent, compte tenu de la difficulté à permettre un dédoublement physique des installations de distribution. Ces difficultés sont-elles dues au fait que le marché de détail est plus conforme à la définition de monopole naturel? La question n'est pas encore tranchée. Des expériences sérieuses sont en cours en Angleterre pour permettre le libre accès aux réseaux de distribution. Jusqu'à présent, ces expériences ont démontré que les clients qui ont des choix peuvent en

profiter tandis que les clients captifs, surtout les clients résidentiels, n'y trouvent guère leur compte⁴.

Il faut noter toutefois que ce vent de déréglementation s'est fait sentir surtout dans les pays anglo-saxons, c'est-à-dire en Angleterre et aux États-Unis⁵. Sans entrer dans le débat qui oppose la libre-concurrence dans les marchés de l'énergie à une réglementation fondée sur des principes d'équité et d'efficacité économique, il s'agit pour nous de souligner que les forces du marché pourraient être telles que même le marché de détail, c'est-à-dire celui de la distribution, pourrait éventuellement être soumis à la concurrence.

La participation du public

Une autre tendance clairement observable est la participation de plus en plus ouverte et instruite d'un public entièrement en contrôle de ses moyens et parfaitement conscient des enjeux de notre société. L'expérience que le public en général, et les groupes environnementaux en particulier, ont acquis à travers les interventions devant des organismes publics a permis de perfectionner les outils d'intervention (forum, commission parlementaire, commission d'enquête, audiences publiques, consultation publique, débat public, etc.). Ce type de démarche a forcé les entreprises à se questionner sur leur rôle au sein de notre société en tant que citoyens corporatifs : doivent-elles servir les intérêts particuliers de ses actionnaires ou les intérêts de la population en général?

⁴ L'ouverture des marchés au détail dépend de la résolution de deux questions fondamentales : 1) Comment va-t-on éviter l'écroulement de la clientèle la plus lucrative des ESP par les nouveaux venus? et 2) Comment éviter que les coûts liés aux investissements passés ne soient pas entièrement supportés par les clients qui restent sur le réseau? Une approche intéressante fondée sur les principes d'allocation des coûts de capacité et d'usage est proposée dans R. Rosen (1994).

⁵ Il existe une littérature abondante qui traite de l'idéologie de droite qui a marqué l'évolution des sociétés industrielles dans les deux dernières décennies. Voir également S. Halimi (1995).

Le processus de participation publique, en raison de la lenteur et des procédures que cela implique, entraîne toutefois des délais importants et impose des contraintes additionnelles à l'entreprise. Si la participation du public est une chose souhaitable, il faudrait mettre en place des mécanismes permettant un allègement des procédures et une responsabilisation plus grande des parties en cause. Une des avenues possibles, qui est de plus en plus employée, est celle de la délégation où un groupe en particulier est mandaté par tous les autres groupes sociaux pour négocier avec l'entreprise une résolution acceptable en cas de conflit, et ce en présence de l'arbitrage de l'organisme de réglementation. Une autre approche serait de permettre les négociations directes de l'entreprises avec les citoyens et les groupes sociaux, réservant l'intervention de l'organisme de réglementation aux cas litigieux.

Les questions environnementales

Une autre tendance lourde est l'importance croissante des questions environnementales dans le processus de décision de l'entreprise. En tant que bâtisseurs d'infrastructures, les entreprises de services publics ont souvent été critiquées pour leur manque de sensibilité envers la cause environnementale. Aujourd'hui, ces ESP sont devenues les premières à reconnaître l'importance de la cause environnementale. En fait, ces entreprises doivent non seulement mieux répondre aux attentes de la population en ce qui concerne les mesures d'atténuation environnementale, mais elles doivent également travailler à améliorer leur image face au public en s'engageant par des actions concrètes à préserver l'environnement.

En plus d'être des citoyens corporatifs responsables, les ESP pro-actives en matière environnementale ont découvert que leurs actions servaient à améliorer leur crédibilité et permettaient de développer un argument de vente encore plus convainquant que celui de la simple fourniture d'un service au meilleur prix.

De nos jours, le support du public est une condition nécessaire à la réussite commerciale d'une ESP. Sans ce support de la communauté, l'entreprise devient comme toute autre entreprise fournissant un produit non différencié — le kWh d'électricité ou le MPC de gaz naturel — dans un

marché de plus en plus ouvert à la concurrence. Dans ce contexte, certaines entreprises décideront, pour des objectifs strictement commerciaux, de s'impliquer davantage dans les activités de soutien environnemental et communautaire, tandis que d'autres continueront à jouer l'autruche face aux questions environnementales. Les circonstances démontreront que les premières auront raison car elles seront les seules à pouvoir survivre.

4. Y a-t-il encore un futur pour la PIR?

Face aux tendances lourdes de nos sociétés modernes que nous venons de décrire, reste-t-il encore une place pour la PIR ou comme certains le prédisent, doit-on prévoir la disparition de la PIR⁶ dans un avenir rapproché?

Le contexte économique de la déréglementation

En tant qu'économistes, nous nous intéressons surtout aux mécanismes d'ajustement des prix pour atteindre l'équilibre des marchés mais oublions parfois d'admettre que ces marchés sont souvent imparfaits en raison de multiples contraintes (réglementation, lois, concentration de pouvoir, collusion, coût de l'information, etc.). Ces imperfections impliquent qu'il y a un coût économique à la concurrence. À titre d'exemple, les économistes supposent que la déréglementation des marchés de l'énergie amènerait nécessairement une plus grande concurrence, ce qui devrait se traduire par une baisse des prix pour les consommateurs. Or, aucune des études n'a encore pu démontrer que le marché de la production de

⁶ Voir J.H. Chamberlin (1994).

l'électricité ou le marché de détail sont des marchés concurrentiels, même avec la déréglementation⁷.

De plus, le contexte de la déréglementation des services publics en Angleterre et aux États-Unis a surtout été l'oeuvre des commissions de réglementation, soit au niveau national comme la FERC⁸ ou soit au niveau des États par les commissions de services publics. Cette déréglementation a surtout été une réponse à la nécessité de permettre un système de prix plus efficace qui repose non plus sur les besoins de revenus mais sur les conditions de marché⁹. Si une industrie peut être déréglementée pour répondre aux besoins d'une idéologie, pourquoi ne peut-elle être réglementée à nouveau en vertu d'une autre idéologie?¹⁰

⁷ Les marchés concurrentiels de l'Angleterre et de la Norvège ont été analysés par Amundsen & Singh (1992), et par Newberry & Green (1992). Dans ces deux cas, on arrive à la conclusion que les marchés sont loin d'être concurrentiels et qu'on ne peut s'attendre à des prix parfaitement concurrentiels (prix d'équilibre au coût marginal). Dans ces conditions, les règles du marché indiquent que certaines entreprises ne pourront survivre et devront fusionner avec d'autres, entraînant un marché encore plus concentré dans l'avenir. En raison des coûts d'entrée et de sortie très élevés, et de la nature capitalistique des investissements, seules les entreprises avec un certain pouvoir de marché pourront survivre.

⁸ Aux États-Unis, la Federal Energy Regulatory Commission (FERC) réglemente les activités des ESP dans leurs transactions inter-états et inter-compagnies tandis que les commissions de services publics réglementent les ESP dont le territoire de desserte est à l'intérieur d'un État.

⁹ Les ESP étaient réglementées sur la base tarifaire, c'est-à-dire que le rendement de l'entreprise dépendait du niveau des actifs qu'elle détenait. Cela a amené ces entreprises à surinvestir dans des équipements de production afin de justifier les hausses tarifaires.

¹⁰ Voir R. Cudahy (1993). Le juge Cudahy souligne que dans une économie en croissance et où la demande et les investissements s'accroissent, l'idéologie de marché et la déréglementation semblent avoir beaucoup de sens. Par contre, lorsque l'économie ne croît pas aussi rapidement et qu'il faut prendre à l'un pour donner à l'autre (problème de la redistribution des ressources), la réglementation reprend de la valeur.

À cet égard, l'industrie des transports aériens pourrait être citée comme exemple d'une industrie qui pourrait être réglementée à nouveau suite à la concentration du marché qui s'est effectuée dernièrement et à la dégradation continue de la qualité de services.

Les valeurs intrinsèques de la PIR

Comme outil de planification, la PIR a démontré qu'il est possible de réduire les coûts des services énergétiques en évaluant une vaste gamme d'options et en faisant participer les groupes d'intérêt public au processus de planification. Puisque la PIR réduit les risques d'erreurs souvent très coûteuses dans le domaine de l'énergie, elle réduit aussi les incertitudes et les impacts environnementaux des activités d'une entreprise, qu'elle soit réglementée ou non. Il n'y a rien dans les principes de la PIR décrits précédemment qui aille à l'encontre du processus décisionnel normal d'une ESP, même si elle est en situation de concurrence. Il est donc faux de conclure que la PIR est "incompatible" avec l'ouverture des marchés et avec la déréglementation.

Au contraire, il semblerait que la PIR est encore plus nécessaire dans un contexte où les risques commerciaux sont accrus en raison de la concurrence. En favorisant la compréhension et l'acceptation par le public des enjeux liés à la planification et à la concurrence, le processus de PIR n'établit-il pas un dialogue entre l'entreprise et le public, ce qui ne peut qu'améliorer les résultats finaux du plan retenu? L'étude réalisée par le Tellus Institute en 1993 pour le compte d'Hydro-Québec et des groupes d'intérêt public québécois conclut que «la PIR, quand elle est bien faite, réduit les coûts, les risques et les impacts environnementaux des services énergétiques et est donc avantageuse pour les abonnés, les entreprises et la société dans son ensemble»¹¹.

L'expérience de l'application de la PIR aux États-Unis depuis les deux dernières décennies offre une bonne leçon sur ce qu'il faut éviter si l'on veut

¹¹ R. Rosen et coll. (1993).

appliquer une telle méthodologie ailleurs, par exemple au Québec. Ces erreurs ne mettent pas en cause les principes mêmes de la PIR.

- Il faut éviter de s'engager trop rapidement à l'égard de certaines ressources par le seul fait qu'elles paraissent plus économiques à court terme. On devra évaluer en détail les autres options ainsi que les variations possibles au niveau des coûts évités à long terme. Une fois la décision prise, surtout dans le cas d'investissements majeurs, il sera très difficile — voire impossible — de revenir en arrière.
- Il faut élargir le cadre d'analyse des options du côté de la demande pour évaluer non seulement les coûts et les bénéfices des MGD, mais également des nouvelles sources d'approvisionnement non traditionnelles.
- Il faut éviter de tomber dans l'écueil de la consultation et traîner les procédures en longueur. Si la participation du public est essentielle à la démarche, il est également important que l'entreprise puisse rapidement aller au fond des choses et évaluer en détail les options. Les groupes sociaux devront apprendre à se responsabiliser en établissant des codes de conduite qui mènent à la résolution des conflits, et collaborer ensemble dans la recherche de solutions mutuellement acceptables.
- Il faut éviter de s'engager dans des argumentations théoriques qui retardent le processus au détriment d'une approche moins parfaite, mais plus réaliste comme d'avancer par exemple que «l'on ne devrait pas appliquer la PIR tant que l'ensemble du secteur énergétique n'est pas soumis aux mêmes règles du jeu», ou «puisque les externalités sont difficilement quantifiables on ne devrait pas en tenir compte», etc.

Un processus en évolution

La PIR est un élargissement des principes de la «planification au moindre coût» employée dans les années 70, elle-même issue du «processus d'optimisation des moyens de production» utilisé dans les années 60. Le chemin parcouru depuis lors est énorme et il est impossible de concevoir que l'on puisse un jour revenir en arrière avec les anciennes méthodes de planification. La question est donc de savoir si la PIR va évoluer vers d'autres formes de planification encore plus poussées que celles que nous connaissons aujourd'hui.

Les réflexions suivantes pourraient guider le développement futur de l'approche PIR :

- Des mécanismes de protection adéquats destinés aux ESP doivent être mis en place. Les ESP qui ont investi de manière importante dans les MGD doivent être assurées que leurs investissements ne seront pas faits en pure perte si, en raison de l'augmentation des coûts et des tarifs qui s'ensuivent, le client était tenté d'aller vers un autre fournisseur ou de se convertir à une autre source d'énergie.
- Les prix jouent un rôle essentiel dans la PIR. En reflétant dans les prix les véritables coûts de fourniture pour l'ensemble des formes d'énergie, on peut mettre sur un pied d'égalité les différentes sources d'énergie offertes aux consommateurs et laisser ainsi les ESP compétitionner en fonction des règles du marché. Il faudra s'assurer toutefois que les prix des formes d'énergie importées, lorsqu'on les compare avec les formes d'énergie domestiques, reflètent bien les coûts sociaux au niveau de la consommation.
- L'interfinancement entre les diverses classes de clientèle est admissible en autant que celui-ci n'est pas nuisible, c'est-à-dire lorsqu'il permet de rendre plus compétitive une forme d'énergie qu'elle ne l'est en réalité sans cet interfinancement. La PIR, en permettant de refléter adéquatement les coûts de fourniture pour chaque service énergétique, met en relief le niveau

d'interfinancement entre les consommateurs et entre les services et permet aux décideurs de porter un jugement objectif sur la pertinence de réduire cet interfinancement.

- Le développement de nouvelles méthodes pour identifier et quantifier les externalités, ainsi que l'utilisation de modèles itératifs d'optimisation, combinés avec l'avènement d'ordinateurs à grande capacité, augurent bien pour la résolution des problèmes complexes d'optimisation de choix multiples et réduiront drastiquement le temps dévolu aux calculs. Ces modèles permettront de multiplier à l'infini des combinaisons différentes de ressources, tout en minimisant les coûts totaux de ces ressources.

5. Conclusion

La déréglementation et la PIR ne sont pas des processus contradictoires. En tant que processus de planification objective, les principes et objectifs fondamentaux de la PIR ne sont pas essentiellement différents de ceux d'une entreprise en situation de concurrence. La PIR peut même servir à diminuer les risques que cette concurrence entraîne. En tant qu'outil de gestion, elle a fait la démonstration qu'elle peut améliorer significativement la qualité des résultats, ainsi que réduire les risques d'erreurs stratégiques.

La concurrence dans le secteur de l'énergie ne s'est développée jusqu'à présent qu'au niveau de la production. Il est encore difficile de concevoir une déréglementation du transport et de la distribution de l'énergie, qui restent encore des secteurs dits de «monopole naturel». Le développement de la concurrence dans le marché du détail a été jusqu'à présent forcé par les organismes de réglementation, mais les résultats ne sont pas encore évidents. La démonstration des avantages économiques de la concurrence au niveau de la transmission et de la distribution d'un réseau électrique ou de gaz naturel n'est pas encore faite.

Dans ces circonstances, le secteur réglementé des ESP demeurera le champ privilégié de l'application de la PIR. En même temps, la réglementation environnementale continuera à être de plus en plus présente et exigera des ESP une évaluation exhaustive des externalités. Par conséquent, les ESP ne peuvent utiliser l'argument de compétition ou d'ouverture des marchés pour justifier l'inefficacité ou les lacunes dans l'implantation de la PIR. Au contraire, les ESP disposent d'un pouvoir de marché réel qui nécessitera la préservation d'une forme quelconque de réglementation.

Bibliographie

- AMUNDSEN & SINGH. «Developing Future Markets for Electricity in Europe», *Electricity Journal*, 1992, vol. 13, no. 3, p. 95-112.
- CHAMBERLIN, J.H. «The Future of Integrated Resource Planning», in G. Enholm & R. Malko (eds.), *Electric Utilities Moving into the 21st Century*, Arlington : Public Utilities Reports, 1994, p. 165-176.
- CUDAHY, R. «The Coming Demise of Deregulation», *Yale Journal of Regulation*, 1993, vol. 10, no. 1, p. 1-15.
- HALIMI, S. «Les "boîtes à idées" de la droite américaine», *Le Monde diplomatique*, mai 1995, p. 10-11.
- NEWBERRY & GREEN. «Competition in the British Electricity Spot Market», *Journal of Political Economy*, 1992, p. 929-953.
- ROSEN, R. *Electricity Transmission Pricing*, Tellus Institute, Boston, Mass., 22 septembre 1994.
- ROSEN R. et coll. *La PIR en Amérique du Nord. Observations et Conclusions*, novembre 1993, 3 volumes.

Les indicateurs de développement durable : le secteur de l'énergie

par

Corinne Gendron
avocate, M.B.A.

et

Nicolas Tremblay
ingénieur

Associés, Trivert

1. Introduction¹

Depuis qu'il a été proposé par la commission Brundtland, le concept de développement durable pose à tous le problème de son application concrète et de sa mesurabilité. Compte tenu des multiples interconnexions existant entre les domaines économique, social et environnemental, et de la complexité même de chacun de ces champs, juger si une action ou une décision s'inscrit réellement dans le cadre du développement durable est souvent ardu, voire parfois impossible. Pourtant, l'objectif d'un développement humain respectueux du milieu naturel demeure, et il est impératif que soient développés des outils qui permettent de mieux orienter les politiques institutionnelles dont se dotent les collectivités.

Pour répondre à cette exigence, on constate que s'élaborent aujourd'hui des indicateurs dits «de développement durable», qui sont à l'image des indicateurs sur lesquels se fient les décideurs pour juger de la

¹ Cette communication s'inspire largement d'une étude réalisée pour le compte du Groupe de recherche d'intérêt public du Québec (GRIP-Québec) dans le cadre de sa participation à la consultation publique d'Hydro-Québec. Nous profitons de l'occasion pour remercier l'ensemble des intervenants qui ont rendu cette étude possible, soit le Groupe de recherche d'intérêt public du Québec (GRIP-Québec), Hydro-Québec, ainsi que M^{me} Maryse Labriet pour ses commentaires et sa précieuse collaboration.

santé économique d'un secteur ou d'une région. À la lumière de nos recherches toutefois, il appert que ces indicateurs ne constituent souvent que des mesures de l'évolution biophysique du milieu. De tels indicateurs reflètent une conception restrictive du développement durable qui nous semble en contradiction avec les principes énoncés par le rapport Brundtland.

C'est pourquoi nous avons tenté, dans la présente étude, de proposer des pistes d'indicateurs qui traduiraient plus adéquatement les principaux objectifs du développement durable, dans l'optique où celui-ci ne comporte pas exclusivement des prescriptions d'ordre environnemental. Compte tenu du cadre dans lequel se déroulaient nos recherches, nous nous sommes attardés au domaine de l'énergie, et l'on ne saurait préjuger de la pertinence de ces indicateurs dans d'autres domaines. Néanmoins, les auteurs espèrent que les idées exposées ici puissent être reprises et bonifiées par des chercheurs s'intéressant à d'autres secteurs.

La démarche que nous proposons dans ce texte est la suivante. Nous présentons tout d'abord différentes conceptions du développement durable dans le but d'en dégager les principes fondamentaux et de proposer une approche opérationnelle du concept, notamment dans le cadre de la planification énergétique.

Dans un deuxième temps, nous présentons le concept d'indicateur et proposons un ensemble de critères mesurables qui, pour le domaine de l'énergie, seraient la base d'une série d'indicateurs répondant à la conception du développement durable retenue précédemment. À noter que la définition précise des indicateurs (unités de mesure, méthodes de calcul, source des données, etc.) ne sera pas abordée.

Enfin, nous suggérons un cadre dans lequel les indicateurs pourraient être utilisés de façon optimale pour orienter la prise de décision selon les objectifs du développement durable.

2. Développement durable

Définition et interprétation

La Commission Brundtland proposait en 1987 une définition du développement durable aujourd'hui largement répandue : «un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacités des générations futures de répondre aux leurs².» Depuis que le concept a été popularisé, différents acteurs sociaux en ont proposé de multiples interprétations, allant des plus restrictives aux plus élargies.

Selon de nombreux intervenants, le développement durable réfère à l'harmonisation entre l'économie et l'environnement. Cette définition traduit une interprétation limitée du concept de développement durable qui suppose un développement économique dans les limites imposées par l'environnement, mais qui bien souvent correspond plutôt à une préservation de l'environnement fixée dans les limites de la rentabilité économique. De cette philosophie a émergé le nouveau concept encore plus restrictif de *pollution prevention*³, qui n'intègre pas au plan littéral la gestion à long terme des ressources naturelles (capital naturel), et exclut les aspects du développement social et l'équité.

Pour de nombreux spécialistes néanmoins, le développement durable ne saurait se limiter aux seuls aspects économiques et environnementaux et doit obligatoirement renvoyer à la dimension sociale. C'est dans cette optique que Jacobs et Sadlers présentent un modèle systémique où le développement durable se situe à la convergence des préoccupations économiques, sociales et environnementales⁴. Le modèle proposé par

² Commission mondiale sur l'environnement et le développement, *Notre avenir à tous*, Montréal, Éditions du Fleuve, 1988.

³ *Connexion 94 : Repenser nos outils de développement durable*, Ottawa, décembre 1994.

⁴ Jacobs, Peter et Barry Sadler (éd.), *Développement durable et évaluation environnementale : perspectives de planification d'un avenir commun*, Conseil Canadien sur l'évaluation environnementale, Hull, 1990.

Villeneuve reprend essentiellement ces trois pôles en y ajoutant l'exigence d'équité⁵. L'interprétation la plus étendue est celle présentée par Vaillancourt pour qui le développement durable réfère autant au processus démocratique et aux politiques de désarmement, qu'aux principes d'équité, à la préservation de l'environnement et aux dimensions économiques⁶.

Principes fondamentaux et modèle proposé

Une analyse attentive des différentes interprétations proposées, une réflexion sur le concept de développement durable, ainsi qu'une compréhension du contexte dans lequel ce dernier a été développé nous permettent de dégager les principes fondamentaux qui lui confèrent une signification réelle.

Il est utile de se référer dans un premier temps aux termes mêmes qui constituent l'expression *développement durable*, en les élucidant au besoin à l'aide de la définition concise proposée par la Commission Brundtland. Le *développement* aura certainement donné lieu à autant d'interprétations que le *développement durable*. Toutefois, à la lumière de la définition de la Commission, on comprend qu'il s'agit essentiellement de répondre aux besoins humains, donc au développement de la personne. Le développement de la personne doit être compris dans sa dimension individuelle comme dans sa dimension sociale, puisque tout individu est social et ne saurait se développer en dehors de sa communauté⁷. Il est important de distinguer le

⁵ Villeneuve, Claude. «L'intégration du développement durable dans l'analyse des projets de développement», communication présentée dans le cadre de *L'Université d'été internationale francophone sur le développement durable*, Chicoutimi, juin 1994, 38 p.

⁶ Vaillancourt, Jean-Guy. «Penser et concrétiser le développement durable», *Écodécision*, hiver 1995, p. 24-29.

⁷ Voir à ce sujet les réflexions de Ladrière dans Ladrière, Paul et Gruson, Claude (éd.), *Éthique et gouvernabilité*, Presses universitaires de France, 1992, 272 p. Se référer également à la pyramide des besoins de Maslow dans A.H. Maslow, *Motivation and personality*, New York, Harper, 1954, 1970.

développement de la personne du développement économique⁸; tant à l'échelle individuelle qu'à l'échelle sociale, l'économie demeure un moyen de développement, plutôt qu'un objectif en soi. Et même à titre de mesure, l'indicateur économique doit être utilisé avec la plus grande circonspection car il comporte de nombreux biais, et ne traduit qu'indirectement le niveau de développement d'une région⁹.

La *durabilité* réfère à la dimension de pérennité de l'espèce humaine, à une certaine éthique du futur. C'est-à-dire que les conditions de développement doivent être assurées non seulement à la génération actuelle, mais aussi aux générations futures. Bien qu'elle ne soit pas explicitement mentionnée dans la définition de base, l'équité est partie intégrante du développement durable puisque d'une part, la durabilité ne saurait être réalisée sans une équité intragénérationnelle sans laquelle les institutions sociales risquent de s'effondrer à plus ou moins brève échéance¹⁰ et que d'autre part, la durabilité traduit une équité intergénérationnelle.

À la lumière de ces remarques, il apparaît que le développement durable ne saurait se limiter à une simple harmonisation entre l'économie et l'environnement. En fait, l'absence de hiérarchisation entre les objectifs économiques, écologiques et sociaux de certains modèles engendre des distorsions et permet un calcul de compensation, contrevenant ainsi aux principes mêmes du développement durable.

Quant à la dimension environnement tout d'abord, mentionnons qu'un écosystème fonctionnel est la condition nécessaire mais non suffisante au développement humain. C'est donc dire qu'aucune altération permanente

⁸ On se méfiera tout particulièrement des expressions comme *croissance durable* qui sont éminemment paradoxales; comme le mentionne Herman Daly : «Sustainable growth is a bad oxymoron» dans *Sustainable growth : a bad oxymoron*. Grassroots Development vol. 15, no. 3, p. 39.

⁹ Nous référons ici autant à l'utilisation du PIB pour mesurer la richesse d'une nation qu'à celui du revenu annuel d'un individu pour mesurer son développement personnel.

¹⁰ «Une révolution pas tranquille», reportage animé par Simon Durivage. Radio Canada, 1994, 60 minutes.

ne saurait être compensée par un gain quelconque, qu'il soit économique ou social, sans compromettre l'objectif de développement durable.

En deuxième lieu, si la préservation de l'environnement est la condition minimale du développement durable, la finalité de celui-ci s'attache au développement humain. Dans la mesure où la société est le lieu de développement de chaque individu, c'est le niveau de développement des institutions sociales autant que le développement de chaque individu qui traduisent l'essence du développement durable et en constituent donc l'objectif premier.

Quant au développement économique, il ne saurait être perçu comme un objectif en soi puisqu'il ne constitue au mieux qu'une mesure du développement social. Placer l'économie au service du développement social et individuel remet en cause la perspective économiciste selon laquelle la performance du système économique s'évalue sur la base de critères uniquement financiers. Dans la mesure où elle puise sa légitimité dans l'organisation sociale à l'intérieur de laquelle elle s'insère, l'économie ne devrait être évaluée qu'en fonction des objectifs sociaux qu'elle permet d'atteindre, et non en fonction d'une intra-efficacité absurde¹¹.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'équité est à la fois une condition et une conséquence du développement durable, sans compter qu'elle constitue également un moyen de l'atteindre. Elle est donc intimement liée à toute tentative d'évaluation qui peut en être faite.

¹¹ Le vocabulaire développé en gestion propose une distinction intéressante entre l'efficacité, qui consiste à faire la bonne chose, et l'efficience qui consiste à bien faire ladite chose. À la lumière de cette distinction, on peut arguer que l'économie est souvent évaluée en fonction de son efficience, plutôt que de son efficacité.

Les facettes du développement durable

• Développement individuel et social :	Objectif
• Qualité de l'environnement :	Condition
• Économie :	Moyen
• Équité :	Condition, moyen et objectif

Mesurer le développement durable s'attache donc essentiellement à évaluer le niveau de développement individuel et social, l'efficacité économique en regard de ces objectifs, les atteintes portées à l'environnement et le niveau d'équité sociale observable et garanti par les institutions.

Trois grandes catégories d'indicateurs peuvent être développées pour couvrir ces éléments :

- le niveau de satisfaction des besoins
- l'équité intergénérationnelle
- l'équité intragénérationnelle.

La satisfaction des besoins réfère au développement individuel et à la richesse de l'environnement social. L'équité intergénérationnelle comprend la préservation de l'environnement ainsi que le maintien d'une structure politico-sociale propice au développement de la personne¹². L'équité intragénérationnelle est fonction de la distribution et de l'efficacité des investissements économiques par une répartition temporelle et géographique des ressources et des charges.

¹² Nous songeons ici aux institutions démocratiques et à la culture, par exemple.

3. Les indicateurs de développement durable

Définition

Un indicateur, selon le petit Robert, est «une variable dont certaines valeurs sont significatives d'un état ou d'un phénomène». Dans le cas du développement durable, l'indicateur peut être significatif d'un état de durabilité écologique et socio-culturelle, ou d'un phénomène de progression vers cet état.

Un indicateur peut servir trois fonctions fondamentales :

- scientifique, lorsque l'indicateur permet la découverte de liens de causalité significatifs;
- communicationnelle, lorsque l'indicateur facilite la transmission de l'information; et
- d'aide à la décision, lorsque l'indicateur est utilisé comme critère de choix par le décideur.

Les indicateurs utilisés peuvent être fort différents selon leur fonction principale. Dans le contexte de cette étude, l'accent sera mis sur l'utilisation d'indicateurs dans la prise de décisions, c'est-à-dire que les indicateurs choisis devront pouvoir être utilisés dans un contexte d'analyse d'options multiples.

Un indicateur conventionnel est composé de cinq paramètres¹³ :

- une période de temps;
- un lieu;
- un sujet;
- une propriété de ce sujet;
- et une mesure statistique.

¹³ Par exemple, «la mortalité infantile au Québec en 1966 (pour mille naissances vivantes)». La période de temps est 1966; le lieu est le Québec; le sujet est les enfants de moins de 5 ans (selon la définition de la mortalité infantile); la propriété étudiée est la mortalité; et la mesure statistique est le nombre de morts pour 1000 naissances vivantes.

En raison de la nature complexe du développement durable toutefois, certains indicateurs de développement durable ne peuvent être construits sur ce modèle conventionnel.

De nombreux critères permettent d'évaluer l'efficacité d'un indicateur :

- Pertinence : Le lien entre l'indicateur choisi et ce qu'il représente doit être établi. L'indicateur doit pouvoir contribuer à éclairer le décideur.
- Sensibilité de l'indicateur aux perturbations : Un bon indicateur réagit à une perturbation de façon notable et assez rapide. L'indicateur devrait rester relativement stable en l'absence de perturbations. Un indicateur trop sensible réagit pour un rien. Un indicateur insensible ne réagit pas assez.
- Mesurabilité : Faire la compilation d'indicateurs est un exercice laborieux. Les données sont parfois difficiles à obtenir et les recherches nécessaires pour générer des données de terrain peuvent coûter très cher. Il faut souvent choisir entre développer un indicateur très précis, ou plusieurs indicateurs plus grossiers.
- Clarté : Ce que l'indicateur mesure doit être clair et explicite.
- Comparabilité : Pour être utile, un indicateur devrait être comparable à des valeurs historiques, normales ou à des valeurs provenant d'ailleurs. Les unités, sujets et périodes de temps devraient, autant que possible, être standardisées.
- Décomposition : Les indicateurs sont souvent des assemblages de données diverses, pondérées et agrégées en un tout (indicateur composite). Cette composition permet à l'indicateur d'être facilement communicable, mais si le but est d'aider à la prise de décision, elle peut s'avérer nuisible car elle représente une perte du détail de l'information. L'utilisation de plusieurs indicateurs contenant des informations décomposées est préférable à l'utilisation d'un indicateur composite.

Principes fondamentaux relatifs à l'élaboration d'indicateurs de développement durable

Considérant la nature particulière du développement durable comme objectif à mesurer, le Conseil consultatif canadien de l'environnement propose cinq principes fondamentaux pour régir l'élaboration d'indicateurs de développement durable¹⁴.

1. *Un champ d'application plus vaste* : Pour concevoir un indicateur de développement durable, il faut reconnaître que l'économie et le comportement humain sont partie intégrante de l'ensemble de l'écosystème qui les soutient.
2. *Éléments distributifs* : L'équité sociale doit être une composante explicite des indicateurs de développement durable.
3. *Applications prospectives* : Il faut que les indicateurs de développement durable servent à des applications prospectives et non pas seulement à la description de conjonctures passées ou présentes. Cet aspect est particulièrement important pour la sélection d'indicateurs devant servir dans un processus de planification stratégique.
4. *Maillages explicites* : L'établissement de connexions entre le comportement économique humain et la santé générale de l'écosystème est une fonction essentielle des indicateurs de développement durable. Le comportement économique a souvent été perçu comme une donnée immuable, à laquelle l'entreprise ne peut que répondre. Dans une perspective de planification intégrée des ressources, on suppose plutôt que le comportement, qui conditionne la demande énergétique par exemple, peut être influencé.

¹⁴ Ruitenbeek, Jack H. *Vers de nouveaux principes fondamentaux. Indicateurs d'un développement écologiquement durable*, Conseil consultatif canadien de l'environnement, 1991, 34 p.

5. *L'incertitude inhérente* : L'incertitude non quantifiable du comportement et de la réaction de l'écosystème nécessite que les indicateurs de développement durable communiquent de manière explicite cette incertitude aux décideurs. L'acceptation de cette incertitude est fondamentale à une saine gestion du risque basée sur la prudence.

Certains soulèvent également plusieurs difficultés inhérentes à l'élaboration d'indicateurs pertinents de développement durable¹⁵.

- De nombreux indicateurs de développement durable relèvent plutôt de la situation générale d'un pays, plutôt que d'être attachés aux activités d'un décideur en particulier.
- Malgré la difficulté technique, les indicateurs de développement durable devraient théoriquement prendre en compte une problématique dans son ensemble, plutôt que de ne mesurer qu'un effet isolé.
- Certains indicateurs de développement durable mesurent des phénomènes qui résultent des activités de plusieurs intervenants; il faudra donc prévoir une échelle de responsabilité partagée applicable à ces indicateurs.
- On s'interroge sur la possibilité d'élaborer des indicateurs qui puissent tenir compte des générations futures.

Énergie et développement durable

L'énergie a une incidence capitale sur toutes les dimensions du développement tandis que sa production, sa distribution et sa consommation ont un impact important sur l'environnement. À la base d'investissements et au cœur de flux économiques considérables, le secteur énergétique forge

¹⁵ Voir Luc Gagnon et Michel Bourbonnière «Hydro-Québec et le développement durable», texte présenté dans le cadre du Symposium *Modèles pour l'application du développement durable*.

souvent la structure économique d'une région. S'ajoutant à ces répercussions économiques, les choix politiques qui orientent chacune des activités liées à l'énergie ont aussi de lourdes conséquences sur le tissu social. Enfin, la permanence de certaines installations et d'autres éléments propres à ce secteur tel que la tarification, l'interfinancement et la régionalisation sont tous des facteurs ayant un impact sur l'équité aussi bien intragénérationnelle qu'intergénérationnelle.

L'objectif de la présente étude vise à élaborer des outils permettant d'évaluer l'incidence des choix énergétiques sur le développement durable tel que nous l'avons défini. Au chapitre environnemental, nous disposons de plusieurs études classant les filières énergétiques selon leurs impacts écologiques¹⁶. Robert Goodland, spécialiste de la Banque mondiale, propose notamment le classement suivant¹⁷ :

¹⁶ Production et consommation. La distribution est un aspect qui ne semble pas avoir été étudié, et se révèle d'ailleurs assez complexe à évaluer.

¹⁷ D'autres études présentent essentiellement le même classement.

Classement environnemental des sources d'énergie¹⁸

Le moins d'impact	
1. Efficacité énergétique 2. Solaire et hydrogène 3. Photovoltaïque 4. Éolien 5. Marémotrice 6. Biomasse (bois et alcool)	renouvelable et durable
7. Hydroélectrique	renouvelable et potentiellement durable
8. Géothermique 9. Gaz naturel 10. Pétrole 11. Charbon 12. Nucléaire	non renouvelable et non durable
Le plus d'impact	

Il est intéressant de noter que l'efficacité énergétique vient en tête de tous les classements, alors que l'hydroélectricité, bien qu'elle soit moins nocive que plusieurs filières, comporte des impacts négatifs sur l'environnement. La classification proposée par Goodland fait ressortir le

¹⁸ Goodland complète ce tableau en mentionnant que : «The main means to improve the environmental and social aspects of all energy is to phase gradually up this ranking, and to phase out of those forms lowest on the ranking».

caractère renouvelable de la filière hydraulique, mais indique qu'il s'agit d'une source d'énergie qui n'est que potentiellement durable.

Les indicateurs de développement durable proposés

Depuis quelques années, on assiste à un foisonnement d'activités de recherche sur le thème des indicateurs de développement durable. Le secteur énergétique, en particulier, a cherché à se doter d'une panoplie d'indicateurs. La Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie (TRNEE) propose 15 indicateurs permettant d'avoir une vue d'ensemble du secteur énergétique au pays¹⁹. L'Union pour le développement durable (UDD) propose aussi l'utilisation de certains indicateurs pour le secteur de l'énergie en général, afin d'évaluer la pertinence de différentes filières, ainsi que des indicateurs spécifiques destinés aux aménagements hydro-électriques²⁰. De nombreuses entreprises d'électricité ont développé des indicateurs de développement durable, ou de performance environnementale. Hydro-Québec a notamment adopté certains indicateurs de développement dans son «Engagement de la performance».

À la lecture des séries d'indicateurs proposés, on peut faire les constatations suivantes :

- les organisations environnementales offrent de nombreux indicateurs écologiques à portée globale et intergénérationnelle;
- les entreprises d'électricité proposent plusieurs indicateurs ponctuels et circonstanciels (rencontres avec des groupes, BPC éliminés...);

¹⁹ Western Environmental and Social Trends (WEST), *Measuring sustainable development: Energy Production and Use in Canada*, Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie, Document de travail # 12, Mars 1991, 21 p.

²⁰ Drapeau, Jean-Pierre. «Les indicateurs du développement durable», allocution présentée dans le cadre du *Forum sur le développement durable*, Montréal, 6 septembre 1994.

- l'équité intragénérationnelle semble être une préoccupation négligée par tous les auteurs consultés;
- peu d'indicateurs ont été conçus dans le but de guider la prise de décisions, nombreux sont les indicateurs d'état dont la fonction est presque exclusivement liée au besoin de communiquer efficacement de l'information et d'évaluer les progrès accomplis;
- à notre connaissance, aucun organisme n'a tenté de développer une méthodologie servant à intégrer les indicateurs dans l'exercice de planification énergétique.

4. Une série d'indicateurs pour la planification énergétique

Suite à l'analyse des indicateurs proposés par les divers intervenants, et compte tenu de la définition du développement durable proposée antérieurement, un ensemble de 21 critères mesurables a été choisi. Il manque à ces différents critères une définition stricte (unités exactes, périodicité, source des données, valeurs historiques et optimales, etc.), avant de pouvoir être utilisés comme indicateurs.

Les critères proposés permettent selon nous de quantifier les composantes essentielles du développement durable, c'est-à-dire le développement (satisfaction des besoins) et la durabilité (des structures sociales et du milieu écologique), à travers l'équité (intra et inter-générationnelle).

Les indicateurs issus de ces critères permettraient non seulement de comparer entre elles les différentes filières énergétiques, mais également de faire des choix à l'intérieur d'une même filière. On peut supposer par exemple que différentes stratégies d'efficacité énergétique auraient des impacts différents sur les indicateurs.

Ces critères mesurables ont été conçus pour inclure tous les aspects du développement durable et pourraient donc constituer un ensemble complet d'indicateurs pour la planification énergétique. C'est-à-dire que ces indicateurs seuls pourraient suffire à éclairer la prise de décisions, les choix de société se posant au niveau de leur pondération.

Indicateurs retenus et pistes d'indicateurs proposées

Développement (Satisfaction des besoins)	Équité intragénérationnelle (Durabilité des structures sociales)	Équité intergénérationnelle (Durabilité écologique)
Continuité de service	Nombre de personnes :	Énergie p/capita (résidentiel)
Prix pour l'utilisateur	• déplacées	Énergie p/\$PNB (industriel)
Emplois créés	• affectées de façon majeure	Rejets gazeux
Temps supplémentaire travaillé	Adhésion du public aux décisions	Rejets solides
Disponibilité du service	Impact de la facture sur ples plus démunis de la société	Rejets liquides
	Distribution des emplois :	Surfaces occupées
	• géographique	Proportion de l'énergie «non renouvelable et non durable»
	• sexuelle	Proportion de l'énergie «renouvelable et durable»
		Distribution des emplois :
		• temps
		Dette contractée

Développement

La contribution du secteur de l'énergie au développement humain est importante. L'accès à suffisamment d'énergie permet un niveau de vie et de confort, ainsi que la production de biens de consommation. La

disponibilité et la continuité du service permettent de mesurer l'étendue du réseau, et sa fiabilité.

Ce service doit évidemment être offert au plus bas coût possible. Il est préférable de parler de coût pour l'utilisateur (certains usagers-types doivent être définis) plutôt que de tarif par kilowatt-heure, car le service peut aussi consister en des opérations d'efficacité énergétique qui impliquent une augmentation du tarif tout en diminuant la facture totale.

La création d'un grand nombre d'emplois contribue à satisfaire les besoins de la société dans son ensemble, et ceux des employés en particulier. L'impact en terme d'emploi par unité de production, peut être maximisé, par exemple, par le recours à une semaine de travail de quatre jours ou par le choix de filières plus créatrices d'emplois. Le recours systématique aux heures supplémentaires est contraire aux intérêts de la société pour deux raisons. Tout d'abord car il retarde la création d'emplois, et il entraîne le surmenage et le stress de ceux qui sont contraints à adopter un rythme de travail excessif, ce qui nuit à leur développement personnel. Il s'agit de deux impacts distincts.

L'équité intragénérationnelle

L'équité intragénérationnelle mesure l'efficacité démocratique des institutions sociales à l'égard de la répartition des impacts immédiats des activités énergétiques. Cette démocratie est garante de la durabilité des structures et des institutions sociales.

Le déplacement de certaines populations est un impact majeur et chiffrable, mais un grand nombre de personnes subissent aussi d'autres impacts (lignes de transport dans les champs, paysages affectés irrémédiablement, communautés «envahies», émissions de gaz malodorants ou nocifs, etc.). L'objectif est évidemment de minimiser le nombre de personnes subissant un de ces impacts majeurs.

La répartition équitable des emplois est mesurée par deux indicateurs : répartition en fonction du sexe, et répartition géographique.²¹ On doit minimiser la sur-concentration des emplois à Montréal, ou la création massive d'emplois sur des sites inhabités seraient à minimiser. Il est nécessaire de pondérer ces indicateurs pour tenir compte de la qualité des emplois. Les sources d'énergie permettant une déconcentration des emplois doivent être privilégiées. Quant à la participation des femmes, elle est affectée par la filière choisie, ainsi que par les pratiques d'embauche de l'entreprise.

Alors que la facture énergétique est peu importante pour une personne de revenu élevé, elle peut être déterminante dans le budget d'un assisté social ou d'une famille pauvre. La tarification dite «progressive» (c'est-à-dire que la première tranche d'énergie consommée coûte moins cher que la suivante, et ainsi de suite) permet de stimuler les économies d'énergie, tout en favorisant les utilisateurs qui consomment peu. Il est aussi possible de cibler certaines interventions sur les quartiers défavorisés.

Finalement, la démocratie dans la prise de décision elle-même peut être mesurée par un indicateur que l'on a nommé «adhésion du public aux décisions». La force de la concertation parmi les groupes consultés (écologistes, industriels, gouvernement, etc.), et l'absence de controverses majeures sont des données potentiellement mesurables permettant d'évaluer la transparence du processus décisionnel.

L'équité intergénérationnelle

Sur la base d'un principe d'équité intergénérationnelle, les générations futures devraient hériter d'un capital écologique égal à celui qui est disponible actuellement. Nous proposons plusieurs indicateurs, dont certains se chevauchent, pour mesurer les atteintes au capital naturel.

Les Québécois et les Canadiens sont des sur-consommateurs d'énergie notoires si on les compare aux autres populations industrialisées, à plus forte

²¹ On pourrait également songer à une répartition en fonction de l'âge.

raison si on inclut les pays en voie de développement. Une diminution de la consommation d'énergie est nécessaire, qu'il s'agisse d'énergie utilisée à titre personnel (voiture, maison, etc.) ou industriel (production de biens, transport de matériel). Car aucune énergie n'est produite sans impacts.

L'importance des rejets gazeux, solides et liquides doit faire l'objet de trois indicateurs composites, qui prendront en compte d'un côté la quantité émise et d'un autre la nocivité du produit rejeté. Ainsi, les déchets nucléaires, bien que peu volumineux si on tient compte de la quantité d'énergie produite, sont extrêmement dangereux. De même certains rejets gazeux contribuent au problème appréhendé des changements climatiques dans une mesure plus ou moins importante, ou sont plus ou moins nocifs en cas d'exposition. Quant aux rejets liquides, ils ont une charge polluante définie par plusieurs paramètres.

L'occupation du territoire est un autre impact des développements énergétiques. Il y a lieu de pondérer l'importance géographique des surfaces occupées avec l'importance écologique et historique de ces territoires. Il est aussi nécessaire de tenir compte de la possibilité de remettre ces territoires dans leur état initial.

Sur la base des travaux de Robert Goodland de la Banque Mondiale, deux indicateurs pourraient orienter les choix de filière. L'objectif serait de minimiser le recours aux sources «non renouvelables et non durables» et de maximiser l'utilisation des sources «renouvelables et durables». L'hydroélectricité se situe au croisiement de ces deux catégories, étant considérée par Goodland comme «renouvelable et potentiellement durable».

Dans une perspective d'équité intergénérationnelle, la génération qui paie le prix d'un développement devrait aussi profiter de ses impacts positifs, dont l'emploi. Les développements hydroélectriques sont caractéristiques pour leur inéquité dans les distribution temporelle des emplois et des investissements. Alors que les investissements sont financés sur parfois plus de cinquante ans, les impacts en termes d'emploi s'étalent sur rarement plus de 10 ans. Les générations futures sont donc des consommateurs captifs de l'énergie produite par une main-d'oeuvre active aujourd'hui. À ce chapitre, nous proposons deux indicateurs : l'un mesurerait le niveau d'emplois permanents engendrés par un développement

énergétique en comparaison du niveau d'emplois créés dans l'immédiat. L'autre indicateur mesurerait l'importance de la dette laissée en héritage aux générations futures.

Utilisation des indicateurs

L'utilisation de ces indicateurs dans la prise de décisions doit se faire au niveau de la planification stratégique.

À notre avis, la meilleure manière d'opérationnaliser les indicateurs est l'utilisation d'une méthode d'analyse multicritère. L'utilisation de ces indicateurs dans la prise de décision doit se faire au niveau de la planification stratégique. Les indicateurs de développement durable doivent être perçus comme un ensemble complet de critères, suffisant pour permettre une décision éclairée.

La prise de décision est un phénomène complexe qui intègre un ensemble de facteurs objectifs (critères techniques, financiers, réglementaires...) et subjectifs (préférences du décideur, acceptabilité sociale d'un projet, incertitude...). En planification énergétique, la multiplicité des critères et la grande diversité des actions possibles présentent un défi de taille pour le décideur²².

On peut avoir recours à de nombreuses méthodes multicritères comme par exemple les méthodes Électre 3 et 4, et la méthode AGREA, mise au point spécialement pour la planification stratégique²³. Le décideur peut choisir une méthode d'analyse, une pondération et des seuils liés aux indicateurs lors d'une consultation publique. En effet, la pondération et le choix d'indicateurs devraient être l'objet de négociations et de débats publics.

²² Le mot «décideur» est utilisé ici au singulier, mais il peut s'agir d'un ensemble de personnes.

²³ Dunsky, Philippe. *La planification intégrée des ressources au Québec: Bâtir ensemble notre avenir*, pour ENvironnement JEUnesse, présenté au Ministère des Ressources naturelles, 1994.

L'analyse multicritère est un ensemble de méthodes d'aide à la prise de décision dont le but est de rendre explicites et transparents les facteurs influençant la décision. Les méthodes multicritères sont une tentative de modélisation de la pensée du décideur. L'utilisation d'une méthode d'analyse multicritère encourage la transparence et facilite la participation du public à la prise de décision, car les critères et préférences du décideur sont explicites.

Trois approches opérationnelles différentes peuvent être utilisées dans un contexte d'analyse multicritère :

Critère unique de synthèse : cette approche repose sur le postulat que la prise de décision est un exercice d'optimisation, dans lequel le décideur essaie de maximiser une fonction qui intègre tous les critères et points de vue. Cette fonction intégratrice se présente comme un critère de synthèse mesuré à l'aide d'une unité de référence (souvent monétaire) ou d'une unité imaginaire (utilité, priorité, etc.). Cette approche permet de compenser une mauvaise performance sur un des critères par une bonne performance sur un autre critère. La méthode avantages/coûts avec internalisation des externalités est un exemple d'utilisation d'un critère unique de synthèse.

Surclassement de synthèse : ces méthodes font appel à l'utilisation de seuils d'acceptabilité et de préférence liés à chacun des critères. Les critères sont utilisés pour comparer les actions deux par deux. Cette approche refuse toute logique compensatoire mais ordonne les actions en terme de crédibilité et de force. Ainsi une action surclasse une autre avec un niveau de crédibilité calculé en fonction du nombre de critères pour lesquels elle lui est préférée. La force d'une action dépend du nombre d'actions qu'elle surclasse. Cette approche permet en outre de déclarer, par prudence, que deux actions sont incomparables, soit qu'aucune ne surclasse l'autre.

Jugement local interactif : Cette approche consiste à dégager une recommandation par une séquence de situations où l'analyste place le décideur devant un problème précis et utilise ses réactions afin de déterminer ses préférences. Les approches interactives alternent les étapes de calcul (fournissant les compromis successifs) et les étapes de dialogue avec le décideur (source d'informations qualitatives sur ses préférences). Cette approche ne fait pas explicitement usage d'une procédure de

classement et elle est surtout adaptée à des situations où il n'y a qu'un décideur²⁴.

Ce bref survol nous incite à penser que l'approche du surclassement de synthèse semble être celle qui permet le plus facilement d'intégrer les indicateurs de développement durable à la prise de décisions.

L'utilisation d'indicateurs de développement durable comme critères dans le cadre d'une analyse multicritère pourrait s'avérer la meilleure manière d'intégrer le développement durable au niveau de la planification stratégique de l'entreprise. La participation du public à un tel exercice permettrait d'arriver à des recommandations représentant un niveau de consensus élevé. L'analyse de la robustesse des recommandations²⁵ permettrait en outre de mesurer l'étendue des divergences intersectorielles.

Cette ébauche de méthodologie devrait faire l'objet de recherches plus poussées. En effet, bien qu'une documentation abondante existe sur l'élaboration d'indicateurs de développement durable, très peu de travail a été fait dans le but d'intégrer ces indicateurs dans les structures décisionnelles.

5. Conclusion

Alors que gouvernements, entreprises et groupes de pression présentent souvent le développement durable comme la panacée à nos problèmes environnementaux, on constate rapidement que le contenu de celui-ci varie énormément d'un acteur social à l'autre. Ainsi, avant de prétendre mesurer les progrès accomplis sur la voie de ce nouveau type de développement, il faut d'abord en comprendre les tenants et aboutissants.

²⁴ Roy, Bernard et Denis Bouyssou. *Aide multicritère à la décision. Méthodes et cas*, Économica, 1993, p. 449.

²⁵ La robustesse est la capacité d'une recommandation de résister à des changements dans les paramètres de base. L'analyse de robustesse s'effectue en faisant varier la pondération des critères et la valeur des seuils pour tenir compte d'intérêts divergents.

C'est ce que nous avons tenté de faire dans la première partie de notre texte, l'élaboration d'une série d'indicateurs de développement durable ne pouvant être réalisée sans que soient précisés le sens et les implications profondes d'une expression au coeur de discours politiques.

La définition du développement durable que nous proposons présente une hiérarchie entre les trois volets du développement durable : alors que la protection de l'environnement en est une condition et l'économie un moyen, c'est le développement humain qui constitue l'objectif clef. Les éléments du développement durable peuvent être regroupés sous trois rubriques : le développement, l'équité intergénérationnelle et l'équité intragénérationnelle, pour chacune desquelles une série d'indicateurs a été développée.

Avant d'aller plus avant toutefois, nous avons jugé utile de rappeler la définition et les principales fonctions d'un indicateur. Il est important de rappeler que ce dernier peut avoir une fonction scientifique ou communicationnelle, ou encore qu'il peut aider à la prise de décision. Plusieurs sont d'avis que les indicateurs de développement durable posent des problèmes particuliers en raison de l'objet même qu'ils tentent d'évaluer. Par ailleurs, les choix effectués dans le domaine de l'énergie, que nous avons retenu comme secteur d'analyse, comportent de nombreuses incidences à l'égard de chacun des éléments du développement durable. Or, les indicateurs de développement durable qui ont été développés jusqu'à maintenant à l'usage du secteur énergétique ne touchent bien souvent que la dimension écologique du développement durable.

C'est pourquoi nous proposons une série d'indicateurs inspirée de nos réflexions sur le développement durable. Envisagé dans une perspective d'aide à la décision, le cadre d'utilisation optimal de cette grille d'indicateurs nous paraît être l'analyse multicritère, qui permet une participation du public à la prise de décision.

Au terme de cette étude, nous concluons qu'il est possible d'utiliser des indicateurs de développement durable pour la prise de décision. Un ensemble d'indicateurs de développement durable, s'il est bien conçu et représente une vision juste du développement durable, peut fort bien se substituer aux analyses avantages-coûts et aux calculs économiques, nécessairement réducteurs et souvent biaisés.

Toutefois, le développement durable est un concept vaste qui se prête difficilement à un jeu de mesures simplistes. La finitude et les limites inhérentes à tout travail basé sur des indicateurs, aussi holistiques soient-ils, doivent inciter tous et chacun à de saines réserves quant à l'utilisation des indicateurs.

Le développement durable n'est pas un objectif simple et les discours de certains laissent entrevoir la nécessité d'un travail important d'éducation. À cet égard, l'utilisation du terme «croissance durable» par plusieurs intervenants démontre une incompréhension fondamentale de la réalité du développement durable qui rend difficile toute application sérieuse des principes proposés par la commission Brundtland.

L'indicateur ne remplacera jamais l'adhésion morale d'un décideur aux objectifs du développement durable, à savoir la préservation du milieu, l'équité et le développement de la personne. Dans les cas où cette adhésion n'est pas assurée, c'est plutôt comme outil de communication que l'indicateur risque d'être utilisé. Le public risque alors de se voir inondé de données toutes plus complexes les unes que les autres, et de ne pouvoir trouver parmi ces indicateurs aucune information utile à sa compréhension et à son action démocratique.

C'est ce genre d'indicateurs que l'on risque de développer si seuls quelques experts sont invités à se charger de la tâche. Or le développement durable n'est ni une série d'objectifs scientifiques pointilleux, ni un élan révolutionnaire qui fait table rase de toutes expériences passées. C'est une démarche lente qui nécessite la participation, et donc la compréhension de tous, aux objectifs sociaux qu'il prétend viser. C'est en quelque sorte un contrat social formel et explicite.

6. Glossaire

Analyse multicritère : ensemble de méthodes d'aide à la prise de décision dont le but est de rendre explicites et transparents les facteurs influençant la décision. Les méthodes multicritères sont une tentative de modélisation de la pensée du décideur.

Efficacité énergétique et économie d'énergie : ensemble des moyens visant à améliorer la rentabilité énergétique des installations et équipements consommateurs d'énergie. Les économies d'énergie se distinguent généralement de l'efficacité énergétique par le fait qu'elles font appel à une réduction du service offert. Par exemple régler le thermostat à une température plus basse ou se passer de l'air conditionné sont des économies d'énergie, car le service offert est moindre. Une meilleure isolation, par contre, est une mesure d'efficacité énergétique.

Gestion de la demande : ensemble des moyens permettant d'influencer la consommation d'électricité de manière à l'uniformiser et à réduire les demandes de pointe (tarifs de nuit par exemple).

Indicateur : une variable dont certaines valeurs sont significatives d'un état ou d'un phénomène.

Développement durable : un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.

Équité intergénérationnelle : maintien ou promotion de l'égalité des chances d'atteindre un niveau de développement souhaité à travers les générations.

Équité intragénérationnelle : maintien ou promotion de l'égalité des chances d'atteindre un niveau de développement souhaité pour chacun des individus membres de la société.

Bibliographie

- BERG, P. *L'efficacité énergétique au Canada*, Étude générale, Bibliothèque du parlement-service de la recherche, septembre 1992.
- BREGHA, François. «Les indicateurs : un outil pour mesurer les progrès sur la voie de la durabilité. Comment rejoindre les préoccupations des décideurs?», allocution présentée dans le cadre de *Connexion 94 : repenser nos outils de développement durable*, Ottawa, décembre 1994.
- Commission mondiale sur l'environnement et le développement, *Notre avenir à tous*, Montréal, Éditions du Fleuve, 1988.
- DALY, Herman. «Sustainable Growth: a Bad Oxymoron», *Grassroots Development*, vol. 15, no. 3.
- DRAPEAU, Jean-Pierre. «Les indicateurs du développement durable», allocution présentée dans le cadre du *Forum sur le développement durable*, Montréal, 6 septembre 1994.
- DUNSKY, Philippe. *La planification intégrée des ressources au Québec : Bâtir ensemble notre avenir*, pour ENVironnement JEUnesse, présentation au ministère des Ressources naturelles, 1994.
- GAGNON, Luc et Michel BOURBONNIERE. «Hydro-Québec et le développement durable», texte présenté dans le cadre du Symposium *Modèles pour l'application du développement durable*, Université du Québec à Chicoutimi, 20 juin 1994.
- GOODLAND, Robert. «Environmental Sustainability and the Power Sector», présentation lors du *Forum sur le développement durable*, Montréal, septembre 1994.
- Groupe SECOR-INRS-Urbanisation. *Le développement durable : approches et définitions*, janvier 1994.
- Hydro-Québec. *Plan de développement 1993*, Montréal, 1992.
- Hydro-Québec. *Analyse multicritère d'aide à la décision - Exercice exploratoire appliqué au processus de planification des installations d'Hydro-Québec - Rapport final*, octobre 1993.
- Hydro-Québec. *Efficacité énergétique*, proposition Plan de développement 1993.
- Hydro-Québec. *Proposition de Plan de développement 1990-92, horizon 1999*, Montréal.

- JACOBS, P. et B. SADLER. *Développement durable et évaluation environnementale : perspectives de planification d'un avenir commun*, Conseil canadien sur l'évaluation environnementale, Hull 1990.
- LADRIÈRE, Paul et Claude GRUSON. *Éthique et gouvernabilité*, Presses universitaires de France, 1992, 272 p.
- MASLOW, Abraham H., *Motivation and personality*, New York, Harper 1954.
- MEADOWS D. H. et al, *The limits of growth*, Londres, 1972.
- ROY, Bernard et Denis BOUYSSOU. *Aide multicritère à la décision : Méthodes et cas*, Économica, 1993.
- RUITENBEEK, Jack H. *Vers de nouveaux principes fondamentaux. Indicateurs d'un développement écologiquement durable*, Conseil consultatif canadien de l'environnement, 1991.
- SACHS, Ignacy. *L'Écodéveloppement*, 1993 (nouvelle édition), Paris.
- SADLER et JACOBS, dans JACOBS Peter et Barry, SADLER. *Développement durable et évaluation environnementale : perspectives de planification d'un avenir commun*, Conseil Canadien sur l'évaluation environnementale, Hull, 1990.
- SETHI, Prakash S. «Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework», *California Management Review*, Spring 1975, vol. XVII, no. 3.
- VAILLANCOURT, Jean-Guy. «La définition, les origines et les implications du développement durable», allocution présentée dans le cadre du *Forum sur le développement durable*, Montréal, septembre 1994.
- VAILLANCOURT, Jean-Guy. «Penser et concrétiser le développement durable», *Écodécision*, hiver 1995.
- VILLENEUVE, Claude. «L'intégration du développement durable dans l'analyse des projets de développement», présentation dans le cadre de *L'Université d'été internationale francophone sur le développement durable*, Chicoutimi, Juin 1994.
- WAAUB, Jean-Philippe. «Croissance économique et développement durable», *Environnement et développement*, José Prades et al., Montréal 1990, Fides, p. 47-72.

Western Environmental and Social Trends (WEST), *Measuring sustainable development: Energy Production and Use in Canada*, Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie (TRNEE), document de travail no. 12, mars 1991.

e
d
m
d
te
c
n
v
d
c
n

n
n
p
m
q
c

d
d
p
d
q
le
an
qu
au

Intégration des perceptions sociales en gestion environnementale

par

André Delisle, ing., M.Sc.A.

Bureau d'audiences publiques sur l'environnement

La présente décennie est marquée par l'acceptation des valeurs environnementales par une grande majorité de citoyens. Les divers groupes d'intérêt de la société et de nombreux citoyens concernés dans tous les milieux, et non plus seulement les militants de l'environnement, deviennent des participants présents et actifs dans l'évaluation des projets et des technologies ayant des conséquences sur l'environnement. Associations de consommateurs, syndicats de travailleurs, corporations professionnelles, regroupements d'agriculteurs et comités de citoyens locaux ajoutent leurs voix à celles des mouvements environnementaux pour obtenir l'intégration des préoccupations environnementales et sociales dans l'évaluation des conséquences des décisions relatives à l'utilisation du territoire et des ressources.

À l'occasion de débats portant aussi bien sur des mégaprojets nationaux de développement hydroélectrique que sur des projets très modestes et localisés de construction de routes ou de barrages, les promoteurs font face à des individus forts d'un apprentissage continu des moyens dont ils disposent pour influencer les choix qui concernent leur qualité de vie. L'acceptabilité sociale compte désormais au nombre des conditions incontournables de la réalisation de projets.

D'une part, les perceptions des populations locales et des groupes d'intérêt sont de plus en plus recherchées et analysées dans le cadre même des études sur les répercussions environnementales des projets. D'autre part, de plus en plus nombreux sont les citoyens et les groupes sociaux qui demandent l'examen public de ces projets et qui participent aux processus qui leur permettent d'intervenir dans les décisions courantes des élus. De telles tendances ont pu être observées au BAPE au cours des dernières années : le nombre de demandes d'audiences publiques sur des projets, ainsi que celui des participants aux divers exercices de consultation publique augmente sans cesse de façon significative.

Cette démocratie de terrain, qui permet aux citoyens d'exercer activement leur droit de regard sur les choix qui concernent leur milieu de vie, a conduit à un élargissement de la notion d'environnement. Si à l'origine, il s'agissait essentiellement de la composante biophysique du milieu, les objets de préoccupation environnementale s'étendent désormais à d'autres dimensions telles que la santé et la sécurité, le bien-être des individus et des collectivités, et l'équité dans le partage des bénéfices des ressources. La qualité de vie, telle que perçue par les citoyens dans la situation actuelle, suppose aussi la prise en compte des spécificités culturelles, du patrimoine, de l'histoire et des traditions.

On peut aussi présumer qu'avec la référence croissante au concept de développement durable, s'ajouteront de façon graduelle d'autres facteurs faisant consensus social et méritant l'attention des décideurs; ainsi, la liberté de choisir des générations futures est souvent mentionnée à l'occasion des débats environnementaux récents.

1. Différences de perceptions

En parallèle avec l'élargissement de la signification de l'environnement dans les perceptions, les études d'impact tentaient une percée méthodologique dans le champ des sciences sociales.

À l'origine et jusqu'à un passé encore récent, les données recueillies, les techniques de mesure et les cadres d'évaluation des impacts sur l'environnement étaient essentiellement orientés vers la prévision et la mitigation des répercussions sur le milieu biophysique, c'est-à-dire sur l'air, l'eau et le sol. Graduellement, au cours de la dernière décennie, une place de plus en plus importante a été accordée à l'étude des dimensions sociales reliées aux projets à évaluer.

Toutefois, à l'observation, de multiples cas récents d'audiences publiques sur des projets contestés tendent à démontrer que les méthodes d'évaluation des impacts des projets et les processus de décision n'ont pas évolué au même rythme que les attentes des citoyens participant à ces

examens publics. Les études d'impacts, dont plusieurs sont consignées dans de volumineux rapports, restent encore considérablement plus précises et plus approfondies en ce qui concerne la prise en charge des conséquences biophysiques des projets. Quand il est présent, le traitement des questions sociales reste descriptif et retrouve peu d'échos dans les conclusions, influençant donc peu le design des projets.

Lorsque présentées en audiences publiques, de telles évaluations sociales, sommaires et partielles, sont loin de satisfaire les attentes des participants. Les discussions font ressortir l'écart entre les conceptions des divers acteurs sur ces aspects sociaux des projets.

Les difficultés d'intégration des dimensions sociales dans la conception et l'évaluation des projets pourraient s'expliquer davantage par des différences de perceptions entre promoteurs et citoyens que par des lacunes dans les méthodes scientifiques et techniques d'évaluation. Encore aujourd'hui, nombreux sont les experts et les décideurs qui ne réussissent pas à adapter concrètement leurs façons de faire aux nouvelles conceptions sociales de la qualité de l'environnement. Ceci pourrait être en grande partie relié à une peur de la résistance encore très présente chez ceux qui ont à affronter l'opposition de groupes de citoyens.

2. Connaître les faits sociaux

Une bonne façon de prévenir ou de vaincre cette peur consiste à tenter de mieux connaître la réalité à la base des mentalités, des motivations et des comportements des citoyens. Une telle connaissance est de nature à fournir aux concepteurs de projets et aux décideurs des pistes pour une meilleure intégration dans leurs paramètres de design des réalités sociales observées, tout autant que les faits techniques et économiques.

Les réactions et les perceptions des individus face aux menaces à leur santé, à leur sécurité et à leur qualité de vie constituent les faits sociaux à observer, à interpréter et à accepter. Beaucoup de lieux communs circulent sur les attitudes de certains groupes de citoyens s'opposant aux projets. Les

études à ce sujet sont utiles pour mettre fin à de tels mythes qui risquent d'induire en erreur.

Certaines connaissances, dont la plus grande partie sont issues de recherches visant à comprendre les craintes de citoyens, sont considérées comme fiables et utiles dans le champ de la recherche sociale appliquée à l'environnement. Au premier regard, les résultats de telles recherches apparaissent évidents à ceux qui observent ou ont observé de près plusieurs controverses environnementales. À l'inverse, ces observations sociales semblent bien loin de l'évidence pour d'autres acteurs importants dans ces mêmes débats.

De telles observations peuvent néanmoins être vérifiées pour la situation québécoise sur la foi des constatations déduites des audiences publiques du BAPE. Ainsi, des quelque 300 mandats d'examen public de projets donnés au BAPE depuis sa création, une proportion d'environ 30 % a fait l'objet d'audiences publiques à la demande d'opposants à ces projets. Certaines constantes peuvent être dégagées des réactions des citoyens à certains types de projets. Les audiences génériques sur des sujets tels que la gestion des déchets dangereux ou la protection des forêts ont d'ailleurs permis de faire ressortir certains de ces messages reflétant les consensus d'une large part de la population.

3. Des illustrations convaincantes

Quelques illustrations suffisent à convaincre de l'existence de ces faits sociaux présentant une grande constance.

À titre d'exemple, les préoccupations des populations américaines consultées sur les incinérateurs qui sont présentées au tableau 1, présentent une grande persistance¹. Les mêmes questions sont revenues quels que soient les projets sous examen. Les citoyens concernés soulèvent ainsi des questions sur :

¹ Cooper, 1993.

- les avantages en comparaison des risques du projet, des options de remplacement et de l'omission d'intervenir;
- les consensus scientifiques en regard des méthodes de calcul de risque utilisées;
- le caractère théorique ou réel des données retenues comme bases de calcul pour les évaluations;
- les performances mesurées dans des installations existantes comparables;
- l'importance accordée à la prudence dans la considération des solutions pour réduire les risques des solutions sélectionnées;
- les personnes touchées en fonction de leur vulnérabilité.

1. Comparaison des avantages et des risques des options
2. Consensus scientifique sur les méthodes
3. Bases réelles ou théoriques de calcul
4. Performances d'installations comparables
5. Degré de prudence des mesures de protection
6. Situation des personnes vulnérables

Tableau 1 : Préoccupations des populations consultées sur les incinérateurs (20 projets, U.S.A.)

Les impacts qualifiés de «psychosociaux» de l'exposition d'individus à des substances dangereuses² ont aussi été documentés par Environnement Canada³. L'analyse des réactions des populations touchées a permis de

² Voir le Tableau 2.

³ Madisso, 1985.

remarquer que les impacts psychologiques de telles situations, dont le moral des personnes et le climat social dans les communautés, apparaissent beaucoup plus rapidement que les conséquences sur la santé physique qui pourraient ne se concrétiser qu'après de très longues expositions à de faibles concentrations de substances dangereuses. Ces impacts sont notamment :

- la sensation d'abandon et de perte de contrôle de la situation;
- la perte de confiance face à la capacité d'agir des gouvernements;
- l'insécurité, plus particulièrement pour les bébés et les jeunes;
- l'inquiétude pour les groupes à risques comme les femmes enceintes et les personnes âgées;
- le réflexe d'association de toute maladie à la contamination.

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Sensation d'abandon et de perte de contrôle2. Méfiance quant à la volonté d'intervention3. Insécurité pour enfants et bébés4. Réflexes d'association (cause à effet) à toute maladie |
|--|

Tableau 2 : Impacts psychosociaux de sites contaminés (4 cas, Canada)

Enfin, les spécialistes de la santé publique et de l'évaluation environnementale réfèrent de plus en plus à des facteurs, identifiés par des chercheurs américains, qui influenceraient les perceptions du risque.⁴ Ces facteurs se retrouvent en tout ou en partie dans la majorité des débats où les risques comptent au nombre des enjeux soulevés.

⁴ Covello, 1983.

De tels facteurs⁵ concernent d'abord la position des personnes par rapport aux situations à risques, soit leur compréhension, leur familiarité, leur liberté de choix, leur degré d'exposition et leur possibilité de contrôle. La gravité, la portée, la réversibilité et la durée des effets, de même que leur aptitude à causer des maladies génétiques ou le cancer, sont aussi en cause. D'autres éléments sont reliés à la façon dont les risques peuvent être gérés, comme l'incertitude scientifique, les probabilités d'accidents, la confiance dans les institutions, la couverture médiatique et la considération de l'équité sociale.

On peut constater les similarités des résultats de ces recherches sociales avec les observations et les analyses de différentes commissions du BAPE ayant eu à examiner des questions du même ordre dans un contexte québécois. Il y a quelques années, la Commission d'enquête sur les déchets dangereux a étudié les raisons de la résistance de diverses communautés à l'installation d'équipements de traitement de déchets dangereux. Des entrevues réalisées auprès d'acteurs de ces communautés directement impliquées dans les débats ont permis de mettre en lumière des préoccupations de même nature que celles décrites dans les diverses recherches, notamment en regard de la santé, de l'équité et de la qualité de vie. Les attitudes des porte-parole des entreprises et des gouvernements sont, là aussi, apparues déterminantes dans les réactions des collectivités en cause et dans les opinions des individus sur les projets. Les notions de transparence, d'incertitude, de confiance et de crédibilité se retrouvaient aussi dans les discours des personnes interrogées.

⁵ Voir le Tableau 3.

RÉFÉRENCES PERSONNELLES :	Compréhension des problèmes Familiarité des situations Liberté de choix Degré d'exposition Possibilité de contrôle Confiance dans les institutions
CARACTÉRISTIQUES DES EFFETS :	Gravité Portée Durée Réversibilité Maladies génétiques et cancer
CAPACITÉS DE GESTION :	Incertitude scientifique Probabilités d'accidents Couverture médiatique Choix pour les générations futures Équité sociale

Tableau 3 : Facteurs d'influence sur la perception des risques

Récemment, quelques commissions ayant eu à consulter les citoyens sur des projets soulevant des risques ont aussi souligné l'incidence des mêmes facteurs sociaux. Plusieurs citoyens ayant interrogé les promoteurs ou s'étant prononcés sur ces projets ont exprimé leurs perceptions des risques dans les mêmes termes que ceux évoqués par des populations ailleurs dans le monde. Dans les dossiers des lignes de transport d'énergie électrique, les risques sont associés aux effets des champs électromagnétiques. Dans d'autres cas, comme les projets de gestion de déchets comportant la construction d'incinérateurs ou des projets de cogénération ayant recours à des centrales thermiques, les participants aux audiences publiques s'inquiétaient des risques à la santé entraînés par les émissions atmosphériques.

4. Stratégies sociales innovatrices

Une telle constance dans les phénomènes sociaux observés dans les dossiers environnementaux n'est-elle pas suffisante pour inciter les concepteurs de projets et les preneurs de décisions à ajuster leurs méthodes de travail pour tenir compte de ces facettes de la réalité, tout autant que les composantes techniques, écologiques et économiques déjà considérées? Sans aucun doute. Et des avenues très prometteuses en ce sens sont présentement explorées.

Dans le domaine de la gestion des déchets par exemple, la localisation de nouveaux lieux d'enfouissement de déchets domestiques ou industriels pose de sérieuses difficultés aux autorités gouvernementales à tous les niveaux et dans de nombreux pays industrialisés. Les gestionnaires de ces projets doivent accomplir des prodiges d'imagination pour introduire dans leurs approches de gestion les préoccupations sociales.

Certains états américains voisins du Québec, New York par exemple, ont fait le choix d'ajouter à leurs projets des composantes spécifiquement profilées pour prendre en charge les impacts sociaux pressentis⁶. Des mesures de responsabilisation des citoyens et de partage des bénéfices avec les communautés d'accueil sont mises en place⁷.

⁶ Raymond *et al.*, 1993.

⁷ Voir le Tableau 4.

SÉCURITÉ PUBLIQUE :	Matériel de lutte contre les incendies Appareils de détection et d'alarme Plans d'urgence
AMÉLIORATION DES INFRASTRUCTURES : (construction et entretien)	Routes Aqueducs et égouts Parcs
SURVEILLANCE COMMUNAUTAIRE :	Équipements de monitoring Secrétariat et soutien Inspecteurs Experts scientifiques Publications
FONDS DE FERMETURE :	Fiducie
REMBOURSEMENTS AUX MUNICIPALITÉS :	Salaires Assurances Frais juridiques Taxes et services
INDEMNITÉS INDIVIDUELLES :	Déévaluation des propriétés Accès aux terrains privés (études)

**Tableau 4 : Programmes de bénéfices à la communauté
(compensations et indemnités)**

En Ontario, un organisme parapublic spécialement créé par le gouvernement pour trouver et gérer les futurs lieux d'enfouissement de l'agglomération torontoise a adopté une politique destinée à réduire les

conséquences négatives des projets⁸. Cette dernière consiste en un effort global afin d'éliminer, de réduire ou de neutraliser tous les problèmes qui pourraient découler de la localisation, de l'aménagement et de l'exploitation d'un lieu d'enfouissement dans un secteur donné. Cette approche se traduit concrètement par des mesures d'atténuation, d'indemnisation, d'urgence et de surveillance pour associer la collectivité locale à la gestion.

L'intérêt de ces stratégies sociales en expérimentation aux États-Unis et au Canada est principalement lié au fait que les mesures offertes visent directement les impacts potentiels faisant l'objet des préoccupations populaires. Bien que les coûts de ces mesures sociales puissent apparaître élevés à première vue, ils peuvent devenir de bons investissements, sans aucun doute meilleurs que la répétition de processus coûteux de recherche, d'évaluation et d'examen de nouveaux sites d'implantation des projets à risques ou contestés.

Ces mesures peuvent donner des garanties formelles de protection de leur qualité de vie. Elles font également participer directement aux bénéfices provenant des services rendus à l'ensemble de la société les communautés qui acceptent des équipements collectifs, essentiels mais peu attrayants. Il faut souligner que les politiques, les programmes et les mesures de nature sociale ne suffisent pas à empêcher l'opposition aux projets. Cette opposition peut être changée en opportunité d'améliorer les projets, tant dans leur localisation que dans leur ingénierie, si elle est acceptée comme légitime et que des procédures adéquates de participation du public permettent l'écoute et la prise en compte des préoccupations et des attentes des populations.

5. Des décisions profilées socialement

Au Québec, bien que l'on puisse noter une certaine réticence à parler de politiques de compensations ou de programmes de partage des bénéfices avec les communautés d'accueil, certaines percées significatives ont été accomplies, particulièrement dans le secteur des grands projets énergétiques.

⁸ Office provisoire de sélection des lieux d'élimination des déchets.

Le programme de mise en valeur de l'environnement offert par Hydro-Québec, de même que les ententes avec les nations autochtones des régions aménagées, sont destinés à indemniser les communautés abritant des grands barrages hydroélectriques ou vivant dans des régions traversées par des lignes de transport d'électricité.

L'ensemble des projets gagnerait à bénéficier de telles interventions sociales. Un effort particulier est requis de la part des promoteurs et des décideurs pour améliorer les chances d'en arriver à une réduction des conflits, des tensions et même des bouleversements sociaux marquant encore trop souvent la réalisation de projets. Ces formules de gestion socio-environnementale conduisent à intégrer les dimensions sociales dans les critères de design des projets.

Dans une perspective sociale large, toutes les stratégies doivent être revues et examinées avec l'objectif de profiler les projets afin d'en améliorer l'acceptabilité sociale et d'en faciliter l'implantation harmonieuse. Des changements profonds d'attitudes et de comportements doivent précéder ce recadrage social des stratégies de développement des projets. Les promoteurs et les décideurs ont à s'imprégner d'une attitude de réceptivité et d'ouverture pour en arriver à l'intégration dans leur gestion quotidienne et à long terme, des dimensions environnementales, plus particulièrement celles liées à l'environnement social.

Les efforts en ce sens peuvent au minimum avoir comme retombées positives une diminution de la méfiance réciproque entre les principaux acteurs des débats environnementaux. Car c'est le fait d'investir dans un «capital confiance» qui pourrait donner un rendement social notable, que de prendre l'initiative de moyens qui visent l'instauration d'un climat social sain et harmonieux pour la discussion d'un projet. Cet investissement suppose d'abord d'accepter et d'encourager l'information, la consultation et la participation des citoyens.

Reçus et traités avec toute la rigueur et la pondération d'une approche scientifique véritable, les faits sociaux observables, mesurables et reproductibles s'ajoutent ainsi aux diverses réalités avec lesquelles tous les intervenants doivent composer, quels que soient leur rôle et leur influence dans les processus de décision.

De plus, des instruments d'observation, d'analyse et de prévision restent encore à développer pour prendre une mesure juste des situations et pour élaborer des stratégies d'intervention favorisant l'acceptabilité sociale, composante essentielle de la gestion environnementale. Les approches de démocratie directe développées en environnement fournissent des enseignements indicatifs sur les fondements sociaux de l'optimisation des stratégies, des projets et des décisions en termes de développement durable.

Bibliographie

- COOPER, Chs B., *Applying High Performance Business Concepts to the Avoidance Siting Conflicts*, Canadian Environment Industry Association, Ontario, 1993.
- COVELLO, Vincent T. *The Perception and Technological Risks : A Literature Review*, Technological Forecasting and Social Change 23, 1983, p. 285 à 297.
- MADISSO, Urmas. *A Synthesis of Social and Psychological Effects of Exposure to Hazardous substances*, January 1985, 43 pages, Appendice 99 p.
- Office provisoire de sélection des lieux d'élimination des déchets, *Politique de gestion des effets et d'indemnisation*, Ontario, octobre 1993, 22 p.
- RAYMOND, L.S. et al. *Winning when you have lost : Cutting your losses with Host Community Benefits*, Center for the Environment, Cornell Waste Management Institute, Ithaca, NY, 1993, 6 p.

TROISIÈME PARTIE

Opérationnalisation du développement durable dans l'entreprise



La vérification environnementale. Un outil permettant à l'entreprise de contribuer au développement durable.

par

Corinne Gendron, avocate, MBA
associée, Trivert

et

Marc L. Thibault, Adm. A., Pl. Fin.
Nadeau Bélanger, CA

1. Introduction

Les pressions qui ont forcé l'entreprise à adopter un comportement plus respectueux de l'environnement prennent aujourd'hui une ampleur sans précédent, au point que celle-ci s'engage désormais formellement envers le développement durable. Mais un tel engagement n'a de valeur que dans la mesure où il traduit une préoccupation corporative réelle à l'égard de l'environnement et qu'il donne lieu à de véritables changements dans les rapports que l'organisation entretient avec le milieu. Pour mettre en oeuvre une politique de développement durable, l'entreprise doit non seulement rallier autour de cet objectif la haute direction et l'ensemble des employés, mais également disposer d'une série de nouveaux outils lui permettant d'atteindre une efficience écologique dont elle se souciait peu il y a à peine quelques décennies.

La vérification environnementale figure au nombre des éléments indispensables à toute stratégie environnementale. En effet, pour atteindre une meilleure efficience écologique, il est nécessaire d'avoir des informations précises sur les impacts écologiques des différentes activités de l'entreprise en fonction de normes ou de critères préétablis. C'est précisément le but d'une vérification environnementale. Cet exercice est non seulement utile pour déceler les déficiences du système de gestion et

pour mesurer les progrès réalisés, mais il est indispensable à l'élaboration d'un plan d'action efficace établi en fonction de priorités réelles.

En plus d'être utilisée à l'intérieur de l'entreprise, la vérification environnementale est requise dans le cadre de transactions quotidiennes entre des organisations qui veulent se prémunir contre les risques attachés à la présence de contaminants, ou plus généralement à une mauvaise performance environnementale.

Considérant l'importance croissante de la qualité de l'environnement au sein de la population et l'évolution législative qui s'ensuit, les entreprises et les organisations en général auront de plus en plus recours à la vérification environnementale. Il importe alors de comprendre en quoi consiste cette activité, et dans quelle mesure celle-ci peut aider l'entreprise à opérationnaliser les principes du développement durable.

Le texte que nous présentons ici constitue une première réflexion portant sur une activité encore très peu étudiée dans le milieu académique. C'est pourquoi dans la première partie, nous nous sommes longuement attardés sur la signification du concept de vérification environnementale afin de le définir, d'en tirer les éléments essentiels et de faire état des diverses typologies dont il peut faire l'objet. Dans une deuxième partie, nous analysons les spécificités de la vérification environnementale et faisons état des éléments problématiques de cette discipline en émergence. La dernière partie est consacrée au potentiel de la vérification environnementale comme outil de développement durable.

2. La vérification environnementale : définition et typologie

La vérification environnementale est un concept récent qui désigne de nombreuses activités hétérogènes. Il est encore malaisé d'en fournir une définition précise puisque le terme de vérification environnementale est l'objet d'interprétations multiples émanant d'intervenants et de professionnels les plus divers. Le domaine de l'environnement, et tout spécialement celui de la vérification environnementale, exige le recours à des disciplines

variées qui proposent chacune un vocabulaire qui lui est propre¹. Dans un tel contexte, seule l'expérience permettra de préciser une notion autour de laquelle s'articulent des intérêts divergeants et qui comporte nécessairement une part d'arbitraire.

À défaut de pouvoir se référer à une définition universellement reconnue, nous dégagerons les éléments essentiels de la vérification environnementale en examinant les définitions proposées par différents organismes, et en les distinguant de celles d'autres activités connexes. Cet examen nous permettra de proposer une définition suite à laquelle nous présenterons les distinctions entre les divers types de vérification.

Définitions de la vérification environnementale

Dans son livre sur l'Audit d'environnement, la juriste Corinne Lepage-Jessua énonce une définition dite intrinsèque selon laquelle «l'audit d'environnement a pour objet d'apprécier, à un moment donné du temps, l'impact que tout ou partie de la production ou l'existence d'une entreprise est susceptible, directement ou indirectement, de générer sur l'environnement².»

L'Association québécoise de vérification environnementale retient plutôt la définition proposée par l'Association Canadienne de Normalisation qui énonce dans sa norme Z751 que la vérification environnementale est un «processus systématique permettant d'obtenir et d'évaluer objectivement les preuves concernant une affirmation vérifiable sur une question environnementale, afin de vérifier le degré de correspondance entre

¹ Greeno, Ladd J.; Hedstrom, Gilbert S. et Maryanne Diberto. *Environmental Auditing. Fundamentals and Techniques*. Centre for Environmental Assurance. Arthur D. Little, Inc., Cambridge, 2e édition, 1987, 368 pages, p. 4.

² Lepage-Jessua, Corinne. *Audit d'environnement. Législation, méthodologie, politique européenne*. Dunod, Paris, 1992, 287 pages, p. 25.

l'affirmation, les normes et les critères établis, et en communiquer les résultats au client³.»

Le Centre pour la qualité de l'environnement Arthur D. Little Inc., bureau qui regroupe des experts-conseil en environnement, affirme pour sa part que la vérification environnementale est un «examen méthodique - englobant analyses, essais et confirmations - des procédés et des méthodes d'exploitation d'une installation dans le but de vérifier s'ils sont conformes aux exigences juridiques et aux politiques internes, puis d'évaluer dans quelle mesure ils respectent les méthodes appropriées sur le plan environnemental⁴.»

Quant à la Chambre de commerce internationale, elle propose la définition suivante : «outil de gestion comprenant une évaluation systématique, documentée, périodique et objective du fonctionnement de l'organisation, du système de gestion, et de l'équipement destiné à assurer la protection de l'environnement, destiné à faciliter le contrôle par la direction des pratiques en matière d'environnement et à veiller à la conformité aux politiques de l'entreprise, ce qui comprend le respect de la réglementation⁵.»

³ «A systematic process of objectively obtaining and evaluating evidence regarding a verifiable assertion about an environmental matter, to ascertain the degree of correspondence between the assertion and established criteria, and then communicating the results to the client. A verifiable assertion is a declaration or statement about a specific subject matter which is supported by documented factual data». CSA norme Z751-94. Traduction libre.

⁴ «Auditing, in general, is a methodical examination-involving analyses, test, and confirmations-of local procedures and practices whose goal is to verify whether they comply with legal requirements, internal policies, and accepted practices. Auditing differs from assessment in that it requires collection and documentation of competent and sufficient evidence rather than an opinion based primarily on professional judgment.» Greeno *et al.*, précité, p. 3.

⁵ Chambre de commerce internationale, *Audit d'environnement*. ICC Publishing S.A. Publication 468. Paris, 1989, p. 9.

Afin de mieux saisir le sens et la portée de ces définitions, il est utile de les comparer à celles d'activités connexes mais distinctes telles que l'étude d'impacts ou l'évaluation environnementale de site.

Régie par des réglementations fédérales et provinciales, l'étude d'impacts consiste à évaluer les répercussions d'un projet donné au plan écologique et social afin d'en minimiser les inconvénients. Selon Lepage-Jessua, «il s'agit de procéder à une analyse de l'état initial du site, des effets attendus du projet sur l'environnement, de justifier le choix retenu et d'annoncer enfin les mesures prises pour réduire, supprimer ou compenser les inconvénients susceptibles d'être créés⁶.» Il s'agit donc d'évaluer l'impact futur d'un projet, et non pas de faire état d'une situation à un moment donné comme c'est le cas pour la vérification.

Quant à l'évaluation environnementale de site, elle concerne essentiellement l'état d'un lieu, plutôt que l'évaluation d'installations ou de processus de gestion en regard de normes préétablies. Pour l'ICCA, l'évaluation environnementale correspond aux «enquêtes visant à déterminer si un lieu (site ou propriété) renferme des contaminants, des substances toxiques qui, tôt ou tard, nécessiteront des mesures de décontamination⁷.» L'évaluation environnementale de site comporte trois étapes appelées «phases» que nous présentons succinctement dans le tableau qui suit. La phase 1 désigne l'examen préliminaire, qui peut être approfondi dans une phase 2 consacrée à la nature et l'étendue de la contamination. La phase 3 concerne les mesures correctives.

⁶ Lepage-Jessua, Corinne; précité.

⁷ ICCA, *La vérification environnementale et la profession comptable*. Rapport de recherche. Toronto, 1992, p. 26.

Les grandes étapes de l'évaluation environnementale d'un site⁸

PHASE 1 - Évaluation préliminaire

Étude du dossier

- Historique des titres de propriété

- Photographies aériennes

- Répertoires et registres municipaux

- Dossier de l'organisme public responsable de la réglementation

- Antécédents du personnel (travaillant sur le site et ailleurs)

Inspection sur le terrain

- Processus de production

- Manutention et entreposage des matières et des déchets

- Propriétés avoisinantes

- Citernes souterraines

- Dommages au sol et à la végétation

PHASE 2 - Enquête approfondie

- Sondages souterrains (stratigraphie du sol, hydrogéologie)

- Prélèvement d'échantillons (solides, liquides, gazeux)

- Analyse des échantillons (sur le terrain ou en laboratoire)

- Interprétation des données

PHASE 3 - Proposition de mesures curatives

- Détermination des exigences et des normes en matière de décontamination

- Mesures curatives envisageables

- Évaluation et mise à l'essai des diverses options

- Estimation des coûts

- Plan de travail et calendrier

⁸ *Ibid.*, p. 26-27.

Les évaluations environnementales permettent de recueillir des données qui peuvent être utilisées par le personnel de l'entreprise à l'interne, ou présentées à l'externe à des tiers qui requièrent l'information dans certains cas précis, comme lors d'une acquisition. La démarche de vérification environnementale comporte bien souvent une évaluation de ce type mais ne saurait s'y limiter.

Éléments de la vérification environnementale

Mis à part quelques divergences que nous relèverons, les différentes définitions que nous avons présentées comportent toutes quelques éléments fondamentaux à l'aide desquels il est possible de mieux circonscrire l'activité de vérification environnementale.

En premier lieu, toute vérification implique l'évaluation d'une situation à un moment donné. Cet exercice nécessite la collecte d'informations qui permettront de décrire ce qui fait l'objet d'une vérification, qu'il s'agisse d'une installation, d'un lieu ou d'un processus de production. Mais pour être qualifiée de vérification, cette évaluation doit obligatoirement s'accompagner d'une démarche de comparaison. Cet élément s'attache d'ailleurs autant au sens commun qu'au concept de vérification tel qu'élaboré par les sciences comptables.

En effet, *vérifier* signifie pour le Petit Robert «examiner la valeur de quelque chose par une confrontation avec les faits ou par un contrôle de la cohérence interne» ou encore «examiner une chose de manière à pouvoir établir si elle est conforme à ce qu'elle doit être, si elle fonctionne correctement⁹». L'American Accounting Association définit pour sa part la vérification comme étant «un processus systématique qui consiste à obtenir et à évaluer objectivement des éléments probants concernant une assertion vérifiable portant sur des activités et des faits, en vue d'établir le degré de

⁹ Le Nouveau Petit Robert 1, 1993.

conformité de l'assertion avec des critères établis, et à communiquer ensuite les résultats aux utilisateurs intéressés¹⁰.

À cet égard, la définition de la juriste Lepage-Jessua nous semble incomplète, puisque, contrairement aux autres définitions proposées, elle n'inclut pas une telle démarche de comparaison. Cette démarche implique nécessairement une norme ou un objectif avec lesquels puissent être confrontés les faits. Le choix d'une base de comparaison, qu'il s'agisse d'une norme interne, d'un règlement ou d'un objectif, constitue donc un autre élément essentiel de la vérification environnementale.

Même si la plupart des organismes l'ont omise, la démarche de vérification suppose enfin une communication des résultats lui permettant de répondre à sa finalité essentiellement informative. Cet élément est d'une grande importance puisqu'il commande la nécessaire qualité de l'information recueillie. Celle-ci doit être obtenue grâce à une démarche systématique effectuée par un vérificateur compétent, objectif et impartial, sous peine de perdre toute crédibilité.

À la lumière de ces réflexions, et inspirés par les définitions qui précèdent, nous proposons de donner à la vérification environnementale la définition suivante :

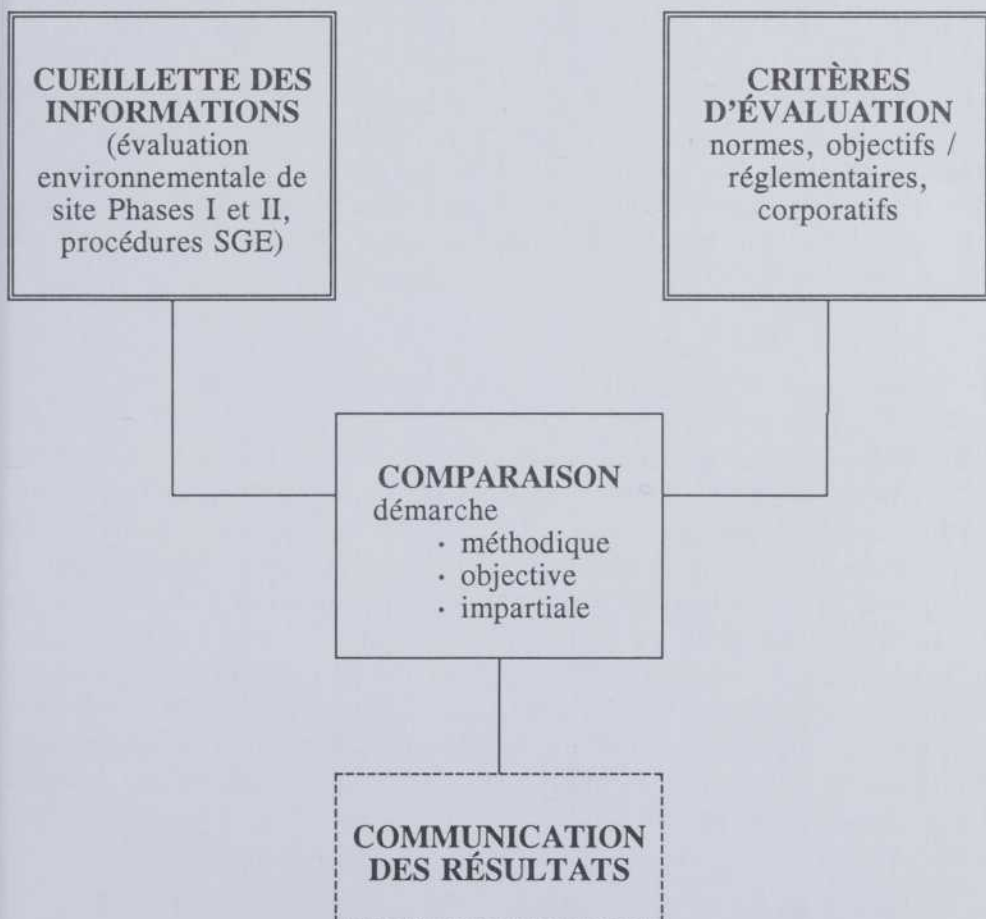
La vérification environnementale est un processus visant à évaluer à un moment donné, de façon objective et impartiale, la performance environnementale d'une entreprise ou d'une activité en fonction d'une norme ou d'un objectif et d'en communiquer les résultats.

En tant que processus, la vérification constitue une suite ordonnée d'opérations aboutissant à un résultat. Elle comporte deux étapes distinctes soit une évaluation, et la communication des résultats de cette évaluation. La performance environnementale concerne les impacts de nature écologique ainsi que les moyens mis en place pour gérer ces impacts. Elle peut être

¹⁰ American Accounting Association. *A Statement of Basic Auditing Concepts*, Studies in Accounting Research, no. 6, 1973.

évaluée en fonction d'objectifs ou de critères normatifs à caractère écologique (émissions, rejets, utilisation des ressources, etc.), mais elle s'évalue également en fonction de l'efficacité des équipements et des systèmes de gestion. Les critères sur la base desquels s'effectuent ces évaluations peuvent être d'origine réglementaire ou corporative.

Éléments de la vérification environnementale



Bien que la vérification environnementale puisse servir d'outil de gestion, nous sommes d'avis que cette finalité ne constitue pas l'une de ses qualités intrinsèques. C'est pourquoi même si la définition de la Chambre de commerce est attrayante, nous croyons qu'elle correspond plutôt à un type de vérification, soit la vérification des systèmes de gestion environnementale, qu'au concept général de vérification que nous souhaitons mettre de l'avant.

D'autre part, il importe de souligner que le concept de vérification environnementale ne correspond pas à la vérification telle que définie par les comptables. L'ICCA affirme que «même si elles sont parfois définies par des termes où figurent les mots vérification ou audit, (les services environnementaux) ne sont actuellement pas conformes au concept de vérification tel qu'il est compris et appliqué, dans la pratique, par les experts-comptables¹¹.» Cette divergence ne saurait toutefois disqualifier une appellation dont la signification et le contenu seront déterminés par une pratique multidisciplinaire en devenir, et non par une profession ayant eu jusqu'à ce jour le monopole du terme *vérification*.

Les types de vérification

Dans une version préliminaire, les normes ISO 14 000 distinguent trois types de vérification environnementale : la vérification des systèmes de gestion, la vérification de conformité et la vérification de déclaration¹². La vérification des systèmes de gestion consiste à établir leur fiabilité en fonction d'objectifs, de normes ou d'une politique corporative. La vérification de conformité, ou contrôle de conformité des activités, vise à établir si une activité, un site ou une installation est conforme aux normes réglementaires, et à estimer les risques de poursuite. Enfin, la vérification de déclaration vise à déterminer la véracité d'une information à caractère environnemental émise par l'entreprise au moyen d'un examen des éléments sur lesquels porte cette déclaration.

¹¹ ICCA, précité, p. 44.

¹² ISO-TC 207-SC2-WG1-N42, *Guidelines for Environmental Auditing - General principles of environmental auditing*, 4 octobre 1994.

La vérification d'une déclaration environnementale s'apparente davantage à une vérification au sens comptable du terme qu'à la définition de la vérification environnementale que nous avons proposée plus haut. Elle s'en distingue simplement par le type d'informations en cause (d'ordre financier dans un cas et d'ordre environnemental dans l'autre). Bien qu'il ait son importance, ce type de vérification comporte moins d'intérêt dans le cadre de la réflexion qui nous occupe et ne retiendra pas plus longtemps notre attention.

La vérification de conformité désigne les «enquêtes axées sur la conformité d'usines et d'installations spécifiques ou de l'ensemble des activités des entreprises à la réglementation environnementale pertinente¹³. Il s'agit donc bien d'une vérification environnementale au sens où nous l'entendons ici. Quant à la vérification des systèmes de gestion, elle diffère de l'activité précédente par son objet (un système ou un processus plutôt qu'une installation) mais constitue tout autant une vérification environnementale en regard de la définition que nous avons proposée.

Il est intéressant de confronter cette typologie *vérification de conformité - vérification de systèmes de gestion* proposée par ISO, avec celles que les sciences comptables ont développées pour la vérification financière. La profession comptable distingue d'une part la vérification de conformité et la vérification d'optimisation, et d'autre part la vérification interne et la vérification externe.

La vérification de conformité vise à évaluer une situation en fonction de normes tandis que la vérification d'optimisation vise à établir si les ressources sont utilisées de façon optimale. Même si la vérification d'optimisation semble s'apparenter à la vérification des systèmes de gestion, il serait erroné de confondre ces deux notions car de nombreuses vérifications de systèmes de gestion sont réalisées dans un esprit de conformité, et non d'optimisation des ressources. C'est ce qu'illustrent les réflexions du groupe de travail de l'ICCA¹⁴ :

¹³ ICCA, précité, p. 27.

¹⁴ *Ibidem*, p. 28.

Au départ, l'évaluation du système de gestion environnementale était basée sur la conformité à la réglementation. Aujourd'hui, elle s'étend également à la conformité aux politiques environnementales de l'entreprise, qui peuvent être plus complètes et plus sévères que les exigences des textes législatifs et réglementaires (...) L'intérêt, pour la direction, réside dans la possibilité d'avoir la certitude que des systèmes fiables sont en place continuellement, et pas seulement que la réglementation était observée d'une manière satisfaisante à tel ou tel moment.

Pour cette raison on comprendra que la classification *conformité - optimisation* des sciences comptables ne peut se juxtaposer à la distinction entre la *vérification de conformité* et la *vérification des systèmes de gestion* proposée par ISO 14 000, puisqu'elle la recoupe en partie. En fait, il serait plus clair de différencier la terminologie appartenant à chacune des typologies et de distinguer d'une part *conformité* et *optimisation*, et d'autre part *vérification des installations* et *vérification des systèmes de gestion*.

La profession comptable distingue également la vérification interne de la vérification externe. Cette distinction s'attache principalement à la communication des résultats qui sont destinés à l'entreprise dans le premier cas, et à des tiers dans le second. Barbier définit la vérification interne comme étant «la fonction chargée d'évaluer le niveau de contrôle interne de l'organisation. Plus précisément, l'audit interne est, à l'intérieur de l'entreprise, une fonction indépendante d'évaluation périodique des opérations pour le compte de la direction générale¹⁵.» La vérification externe consiste plutôt à garantir la véracité d'une information concernant l'entreprise au profit d'un tiers.

Ces deux démarches s'inscrivent dans des contextes dissemblables et impliquent des relations de natures différentes entre les intervenants. Dans le cas de la vérification interne par exemple, le mandat émane de l'entreprise et le travail est effectué par son propre personnel, alors que dans

¹⁵ Barbier, Étienne. *L'audit interne; permanence et actualité*. Collection audit. Les Éditions d'organisation, 1995, 189 pages.

le cas de la vérification externe, le mandat est requis par une tierce partie, et la vérification est effectuée par un professionnel externe à l'entreprise.

Ce dernier type de vérification suppose une relation mandant-mandataire qui implique la responsabilité professionnelle du vérificateur. Pour garantir la crédibilité de l'information, le vérificateur est indépendant de l'entreprise vérifiée, et doit rendre compte à un ordre professionnel qui régit son travail. Pour sa part, le vérificateur interne a une relation employé-employeur avec l'entreprise qui, dans les faits, ne lui permet pas d'être totalement indépendant, même si son niveau hiérarchique peut influencer sur la crédibilité de son travail¹⁶.

La distinction *interne - externe* trouve écho dans la pratique de vérification environnementale. La vérification environnementale externe est exigée par des tiers pour qui l'information s'avère capitale, tel qu'un acquéreur ou un prêteur désirant s'assurer de la qualité de sa garantie. La vérification environnementale interne est effectuée pour le compte de l'entreprise et consiste à recueillir des informations concernant la gestion de l'environnement destinées aux gestionnaires ainsi qu'aux administrateurs.

¹⁶ Anderson, R.J. *The External Audit*, 2^e éd., Toronto, Copp Clark Pitman Ltd., 1984.

	TYPOLOGIES	
Vérification	Interne	Externe
Conformité	Inst – SGE	Inst – SGE
Optimisation	Inst – SGE	Inst – SGE

Légende : Inst : vérification des installations
 SGE : vérification de systèmes de gestion

fond grisé : fréquent
 caractères gras : probable
 caractères normaux : possible

Même si des rapprochements peuvent être faits, cette dernière typologie ne saurait se juxtaposer à l'une ou l'autre des typologies présentées précédemment. On peut toutefois affirmer que les vérifications externes correspondent surtout à des vérifications de conformité, bien qu'en théorie on puisse imaginer une vérification d'optimisation externe. Par ailleurs, les vérifications externes touchent à l'heure actuelle davantage les installations que les systèmes de gestion. Lorsque les normes ISO 14 000 seront adoptées toutefois, la certification des entreprises portera sur les systèmes de gestion qui devront, pour être crédibles, nécessairement être vérifiés par un vérificateur externe. Mais de façon générale, on comprend qu'à moins que celle-ci ne soit requise, l'entreprise n'a pas avantage à procéder à une vérification externe et à faire intervenir dans la gestion de ses affaires, des tiers indépendants mettant en jeu leur responsabilité professionnelle.

3. Spécificités de la vérification environnementale

Une fois le concept clairement défini, il est intéressant d'étudier les spécificités de la vérification environnementale et d'en soulever les enjeux. Nous présentons dans la présente section les éléments qui distinguent la vérification environnementale de la vérification financière, et proposons

ensuite au lecteur quelques pistes de réflexion concernant les problèmes particuliers que pose cette activité récente. Nous aborderons également, de façon très succincte, la série de normes ISO qui comporte une section réservée spécifiquement à la vérification environnementale.

Objectifs et méthode

La vérification environnementale se distingue, nous l'avons vu, de la vérification financière conventionnelle, mais elles répondent toutes deux au même souci de fiabilité de l'information. La vérification financière est devenue obligatoire suite à la crise de 1929, alors que les investisseurs ont fait les frais de décisions prises sur la base de mauvaises informations. De la même manière, on peut rattacher la nécessité des vérifications environnementales aux crises écologiques majeures qui sont survenues au cours des années 80. Mais la fiabilité des informations à caractère environnemental est d'autant plus importante que contrairement à une décision financière, un dommage écologique menace la santé et le milieu naturel, et touche directement non seulement les investisseurs, mais la population en général.

D'autre part, la vérification est une démarche multidisciplinaire qui exige le concours de plusieurs professions. Une telle démarche peut entraîner des problèmes de communication entre les différents experts, s'ajoutant à de profondes divergences méthodologiques. L'évaluation du risque ne revêt pas le même sens pour un comptable, un avocat ou un scientifique. De plus, le processus de vérification suppose une répartition et une pondération entre les différentes professions qui permettent au vérificateur d'émettre une opinion unique. De tels mandats impliquent une responsabilité partagée qui soulève des questions d'ordre déontologique.

La normalisation

Tel que nous l'avons mentionné précédemment, la vérification environnementale s'avère d'autant plus difficile que les pratiques scientifiques impliquées dans le processus de vérification ne sont pas toutes uniformes et peuvent porter sur les différentes facettes d'un même objet.

Cette question touche l'uniformité des normes scientifiques propres aux différentes disciplines des sciences de l'environnement. Mais la vérification environnementale peut impliquer un autre type de normes, *les normes de gestion*, qui visent à uniformiser le processus même de la vérification.

Or, contrairement à ce qui a cours en comptabilité, il n'existe pas, dans le domaine de la vérification environnementale, de normes de gestion généralement reconnues qui soient acceptées par l'ensemble des intervenants. De telles normes permettraient d'uniformiser la qualité des opinions émises et pourraient servir d'outil et de référence au praticien. Elles garantiraient ainsi un plus haut niveau de crédibilité à l'information recueillie. Celles-ci permettraient également d'atténuer les risques attachés à la notion de jugement professionnel car à défaut de respecter des normes généralement reconnues, le vérificateur environnemental engage automatiquement sa responsabilité professionnelle lorsqu'il émet une opinion. De plus, les normes professionnelles sont, en quelque sorte, une protection contre la subjectivité potentielle de l'expert, qui est d'autant plus dangereuse que son jugement professionnel ne comporte aucune balise. Ainsi, ces normes permettent d'éviter le marchandage d'opinion.

L'absence de normes entraîne également des conséquences sur ce qu'on appelle le seuil de tolérance. L'information relative à la performance environnementale d'une entreprise comporte inévitablement un degré de fiabilité qu'il importe d'identifier. Le seuil de tolérance correspond justement au niveau de non conformité que le vérificateur est prêt à assumer lorsqu'il émet une opinion. Or, ce seuil ne peut être évalué en l'absence de normes.

Considérant ces remarques, on peut avancer l'idée que la création d'un organisme chargé de régir la pratique de la vérification environnementale pourrait être bénéfique, tant pour les entreprises que pour le public, puisqu'en édictant des normes et en encadrant les vérificateurs environnementaux, il pourrait accroître la crédibilité et la valeur de leur travail. Par ailleurs, l'absence de normes est une lacune à laquelle pourraient pallier les normes ISO 14 000 devant être adoptées sous peu.

Les normes ISO 14 000

Après avoir édicté la série 9000 sur la qualité, l'Organisation internationale de normalisation compte adopter d'ici peu une série de normes sur la gestion environnementale de l'entreprise. La norme ISO 14 001 est un guide visant l'implantation d'un système de gestion environnementale. Elle transpose en fait l'ensemble des principes traditionnels de saine gestion au domaine de l'environnement, en commandant l'élaboration, la planification et l'opérationnalisation de politiques attachées aux objectifs environnementaux de l'entreprise dont les résultats seront évalués par la suite. L'adhésion à une telle norme permet à l'entreprise de recueillir une information de meilleure qualité puisqu'elle suppose la documentation des processus de gestion qui sont mis en place. La norme ISO 14 010 concerne plus particulièrement les principes généraux de la vérification environnementale. Cette norme balise le travail du vérificateur, lui conférant ainsi une uniformité méthodologique qui est aujourd'hui absente de la pratique. Les normes 14 010 et 14 011 s'appliquent autant aux vérifications de conformité qu'aux vérifications d'optimisation, mais elles concernent surtout les vérifications externes. Le tableau qui suit présente les éléments essentiels de la vérification environnementale tels que présentés par la norme ISO 14 011¹⁷.

¹⁷ Pour une description plus approfondie de cette série de normes, voir le texte de Joan Ellefsen du même recueil.

ISO 14 011 : éléments essentiels¹⁸

Vérification de systèmes de gestion environnementale : objectifs, rôle et responsabilité

- Objectif de la vérification
- Tâches, rôle et responsabilités
- Clients
- Gestion du mandat

Vérification

- Démarches préliminaire
- Préparation de la vérification
- Réalisation de la vérification
- Rapport de vérification et garde des documents de vérification

Fermeture de la vérification

Mesures correctives

La divulgation d'informations

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la vérification est intimement liée à la communication d'informations, et nous jugeons utile d'émettre quelques remarques à ce sujet. Il n'existe pas, à l'heure actuelle, de réglementation sur la divulgation d'informations à caractère environnemental. Celle-ci est donc facultative ou, en d'autres termes, volontaire. Ceci a pour conséquence d'associer la divulgation d'informations à des stratégies de communication plus générales qui s'éloignent sensiblement de l'obligation de rendre compte. C'est ce qu'illustre un document de l'ICCA¹⁹ qui traite de la divulgation d'information comme un élément stratégique, plutôt qu'informationnel.

¹⁸ Tiré de ISO, précité. Traduction libre.

¹⁹ ICCA, *L'information sur la performance environnementale*, 1994.

Une étude récente de Lauzon et Thibault (1992) confirme cette tendance des entreprises à gérer l'information de façon stratégique. Selon les auteurs, on constate une augmentation marquée de la divulgation d'informations à caractère environnemental dans les rapports annuels des entreprises les plus polluantes. Or, Blacconnier et Patten (1995) démontrent que l'information environnementale divulguée à la SEC (rapport 10 K) a un effet positif sur les investissements. Ils expliquent ce phénomène par le fait qu'une entreprise qui est sensible aux questions environnementales paraîtra moins risquée que celle qui ne s'en préoccupe pas.

Dans ce contexte, le recours à la vérification environnementale dans la gestion de l'entreprise devrait être perçu positivement chez les investisseurs, sans compter qu'elle peut être la preuve d'une diligence raisonnable dans des contextes plus litigieux²⁰.

4. Vérification et développement durable

Pour déterminer dans quelle mesure la vérification peut contribuer au développement durable, il importe de comprendre ce qu'on entend par cette expression. Nous n'entreprendrons pas ici une analyse détaillée de ce concept, mais croyons nécessaire d'en préciser les éléments fondamentaux²¹.

L'objectif du développement durable est le développement des personnes et, par voie de conséquence, celui de leur environnement social. Ce développement ne peut être assuré que dans un écosystème sain, le milieu naturel étant le substrat de toute vie humaine. Le développement des personnes suppose également une organisation sociale efficace qui se traduit par la qualité de l'économie. La durabilité de ce développement repose sur des institutions qui garantissent l'équité intergénérationnelle, et dont la stabilité est assurée par l'équité intragénérationnelle.

²⁰ Granda, Paul. Colloque AQVE 1995.

²¹ Pour une analyse détaillée, voir le texte de Gendron et Tremblay inclus dans le présent ouvrage.

Bien que la mission d'une entreprise ne consiste pas à promouvoir le développement durable, elle peut y concourir ou, à tout le moins, éviter d'y contrevenir. L'entreprise contribue très certainement au développement des individus en offrant travail ainsi que biens et services. Néanmoins, sa structure ne garantit pas l'équité intragénérationnelle, et encore moins l'équité intergénérationnelle. Même si son efficience économique est à toutes fins pratiques garantie, il faut noter qu'elle est comptabilisée en fonction de la seule organisation, et non de ses répercussions sur l'ensemble de la société. Enfin, l'entreprise étant une construction sociale et non un être en soi, ses rapports avec l'environnement sont déterminés par sa structure juridico-économique. On ne saurait de ce fait supposer une quelconque moralité attachée à l'organisation, autre que celle des dirigeants eux-mêmes. En tant qu'institution sociale toutefois, l'entreprise doit assurer sa légitimité au delà des prescriptions juridiques formelles et il lui faut, pour ce faire, être constamment à l'affût des forces sociopolitiques qui traversent le milieu dans laquelle elle s'inscrit.

Ces remarques étant faites, on peut se demander si la vérification peut être d'un quelconque secours pour aider l'entreprise à contribuer au développement durable. Soulignons d'emblée que si le développement durable ne comporte pas que la seule facette écologique, c'est surtout cette dernière qui concerne la vérification environnementale. Il n'en demeure pas moins que certaines vérifications peuvent s'inscrire dans une démarche d'efficience économique.

Il va sans dire qu'en permettant à l'entreprise d'avoir une idée juste de son impact sur l'environnement, la vérification environnementale est nécessaire à toute démarche corporative visant le développement durable. Toutefois, certaines vérifications sont susceptibles de contribuer davantage à cette démarche que d'autres. Mais dans tous les cas, la vérification ne pourra servir d'outil de développement durable que si l'entreprise s'est formellement engagée envers cet objectif. Or, cet engagement ne peut se limiter à une déclaration d'intention et doit se traduire par une politique, une stratégie et un plan d'action supportés par une véritable philosophie d'entreprise en accord avec les principes du développement durable.

On comprend dès lors que l'esprit dans lequel s'effectue une vérification interne correspond davantage à la démarche de développement

durable que celui de la vérification externe. En effet, la vérification externe est destinée à des tiers requérant des garanties juridiques, tandis que la vérification interne est indispensable à la mise en place de toute stratégie environnementale mise de l'avant par une organisation.

À première vue, la vérification d'optimisation semble aussi s'inscrire davantage dans une démarche de développement durable que la vérification de conformité. Si cette affirmation se vérifie dans la plupart des cas, il importe néanmoins de distinguer une vérification de conformité qui serait basée sur la réglementation, d'une vérification de conformité à des normes ou à des objectifs corporatifs. Il serait abusif, en effet, de considérer qu'une entreprise contribue au développement durable par le seul fait qu'elle respecte la réglementation, puisque la conformité législative est un seuil minimal qui est souvent bien en deçà des impératifs écologiques du développement durable. Par contre, une vérification de conformité s'attachant à des normes écologiques absolues telle que celle de «0 déchets» s'inscrirait certainement dans une stratégie de développement durable.

Quant aux vérifications d'installations par rapport aux vérifications de systèmes de gestion, nous croyons qu'elles comportent toutes deux un intérêt dans le cadre d'une démarche de développement durable. L'important est plutôt de savoir si elles sont réalisées dans une optique d'amélioration continue indissociable d'une démarche de développement durable.

En conclusion, nous pouvons affirmer que la vérification environnementale est indispensable à toute démarche corporative de développement durable, mais qu'elle comporte plus ou moins d'intérêt selon son type et l'optique dans laquelle elle est réalisée. Ainsi, une vérification interne effectuée dans une perspective d'amélioration continue — qu'elle vise l'optimisation de ressources ou la conformité à des normes corporatives allant au-delà des prescriptions réglementaires — peut très certainement être considérée comme un excellent outil de développement durable.

5. Conclusion

La vérification environnementale est un domaine d'activité encore jeune qui soulève de nombreuses questions aux plans théorique et pratique. L'expression «vérification environnementale» fait l'objet de définitions multiples traversées par des typologies diverses que nous avons cherché à clarifier. Nous avons proposé une définition de la vérification environnementale faisant état de quatre composantes principales : l'évaluation d'une situation, des critères d'analyse, une démarche de comparaison, et la communication des résultats. Nous avons également identifié trois typologies permettant de distinguer tout d'abord la vérification des installations, la vérification des systèmes de gestion et la vérification de déclarations, puis la vérification de conformité et la vérification d'optimisation, et enfin la vérification interne et la vérification externe. Dans une section subséquente, nous avons tenté de faire ressortir les différents enjeux qui entourent la pratique de la vérification. Enfin, nous nous sommes attardés sur le potentiel de la vérification environnementale comme outil de développement durable.

Il appert de ces réflexions que la vérification, en tant que composante essentielle de tout système de gestion environnementale, peut s'avérer un puissant outil de développement durable pour l'entreprise, si l'on tient compte toutefois du fait que cet exercice ne concerne que le volet écologique du développement durable. De plus, certains types de vérification s'inscrivent davantage dans une démarche de développement durable que d'autres. Comme nous l'avons souligné, une vérification interne effectuée dans une perspective d'amélioration continue — qu'elle vise l'optimisation de ressources ou la conformité à des normes corporatives allant au-delà des prescriptions réglementaires — constitue sans doute un excellent outil de développement durable.

Il n'en demeure pas moins qu'une vérification environnementale motivée uniquement par le souci de se conformer aux lois ne s'inscrit pas dans une démarche de développement durable. Celui-ci exige un engagement corporatif allant au-delà des prescriptions d'ordre juridique, sur lequel l'entreprise puisse fonder une légitimité sociale profonde et durable. Dans une telle perspective, une vérification environnementale axée sur le

développement durable devrait être basée davantage sur des critères écologiques progressifs que sur des normes réglementaires servant de garde-fou plutôt que de cibles.

Bibliographie

- ABBYAD, CHLALA, MARTEL et ROUSSEAU. *La vérification : une approche intégrée*. Gaëtan Morin, 1994, 110 pages.
- American Accounting Association. *A Statement of Basic Auditing Concepts*, Studies in Accounting research no. 6, 1973.
- ANDERSON, R.J. *The External Audit*, 2^e éd., Toronto, Copp Clark Pitman Ltd., 1984.
- BARBIER, Étienne. *L'audit interne; permanence et actualité*, Les Éditions d'organisation, Coll. Audit, 1995, 189 pages.
- BLACCONIÈRE, W.G. et D.M. PATTEN. «Environmental disclosures regulatory costs, and changes in firm value», *Journal of Accounting and Economics*, 1994, p. 357-377.
- Chambre de commerce internationale. *Audit d'environnement*, ICC Publishing S.A., publication no. 468, Paris, 1989.
- CSA, Norme Z751-94.
- GALBRAITH, J.K. *La crise économique de 1929; anatomie d'une catastrophe financière*, France, Éditions Payot, 1970, 219 pages.
- GENDRON, Corinne. «La vérification environnementale chez Noranda Inc.», *Écodécision*, janvier 1995.
- GENDRON, Corinne. «ISO 14 000 : enjeux et défis d'une normalisation internationale de la gestion environnementale», *Écodécision*, octobre 1994, p. 24-26.
- GREENO, Ladd J.; HEDSTROM, Gilbert S. et Maryanne DIBERTO. *Environmental Auditing. Fundamentals and Techniques*, Centre for Environmental Assurance. Arthur D. Little, Inc., Cambridge, 2^e édition, 1987.
- Institut Canadien des Comptables Agréés. *Manuel de vérification*, Totonto.
- Institut Canadien des Comptables Agréés. *L'information sur la performance environnementale*, Toronto, 1994, 201 pages.

- Institut Canadien des Comptables Agréés. *Environmental Reporting in Canada. A survey of 1993 reports*, Toronto, 1994, 204 pages.
- LANOIE, Paul; LAPLANTE, Benoît et Michel PROVOST (éd.). *Environnement, économie et entreprise*, Télé-université/Presses de l'Université du Québec, automne 1995.
- LAUZON, Léo-Paul et Marc L. THIBAUT. «L'information environnementale dans le rapport annuel des entreprises canadiennes : une étude empirique», communication présentée au *Colloque de l'Association canadienne des professeurs de comptabilité* (ACPC), Montréal, octobre 1992.
- LEPAGE-JESSUA, Corinne. *Audit d'environnement. Législation, méthodologie, politique européenne*, Dunod, Paris, 1992, 287 pages.
- POJMAN, L.P. *Environmental Ethics: Readings in Theory and Application*, Éditions Jones and Bartlett, London, 503 pages.
- Société des Comptables en Management du Canada. *Le comportement social des entreprises canadiennes*, Hamilton, 1986, 273 pages.
- THOMPSON, D. et M.J. WILSON. «Environmental Auditing: Theory and Application», *Environment Management*, 1994, vol. 18, no. 4, p. 605-615.
- VINTEN, Gerald. «Green Audit: the path to global survival», *Executive Development*, no. 2, 1993, p. 14-17.



Le système de gestion environnementale chez Bell Canada

par

Yves Ouimet
Chef divisionnaire à l'Environnement
Bell Canada

1. Historique

En tant que principal fournisseur de produits et services de télécommunications au Canada, Bell Canada fait partie d'une industrie jugée respectueuse de l'environnement. Elle est en mesure d'offrir à ses clients des façons de communiquer qui minimisent les répercussions sur l'environnement. Les avantages du courrier électronique par rapport au papier, ou des téléconférences au lieu des déplacements, sont évidents.

Par contre, l'incidence d'une société qui exerce ses activités sur un territoire de plus de 2,2 millions de kilomètres carrés et qui compte plus de 500 000 kilomètres de câble, 11 000 véhicules et 3 000 bâtiments et immeubles est indéniable. On ne peut gérer de façon écologique une entreprise de la taille de Bell Canada sans avoir un plan stratégique intégrant les préoccupations environnementales à tous les aspects de son exploitation quotidienne.

C'est en 1988, avec l'adoption de la Loi canadienne sur la protection de l'environnement, qu'un premier comité multi-fonctionnel fut chargé d'analyser et de mieux comprendre l'impact des réglementations environnementales sur nos opérations. Les premières constatations justifiaient la création d'une équipe restreinte dont les activités seraient dédiées aux questions environnementales. La première tâche de cette équipe, créée en 1989, fut de développer un plan stratégique détaillant les principaux enjeux environnementaux de Bell Canada. L'endossement de ce plan stratégique par la direction de la compagnie conduit à la création, en décembre 1990, d'un district de services environnementaux responsable de l'intégration des préoccupations environnementales à tous les niveaux d'activités de la compagnie.

À partir de 1991, l'équipe s'est enrichie de huit spécialistes et a initié de nombreux projets dans le domaine de la gestion des déchets et des impacts. Cependant, après deux années d'efforts et malgré les succès réalisés ainsi que l'enthousiasme démontré par de nombreux employés, il devint clair que la gestion de tout le dossier devait être revue et améliorée afin d'introduire une structure administrative qui faciliterait l'opérationnalisation des objectifs de développement durable à l'intérieur de la compagnie. Conséquemment, en janvier 1993, le conseil d'administration renouvela l'engagement de la compagnie face à la protection de l'environnement et approuva, par la même occasion, le développement d'un système de gestion environnementale.

2. Mise sur pied du système de gestion environnementale

Le système de gestion environnementale de Bell Canada s'inspirait initialement de la structure proposée par l'Institut International pour le Développement Durable. Certains ajustements mineurs y ont été apportés récemment, afin de le rendre plus conforme aux normes internationales ISO 14000, dont la publication officielle est prévue pour 1996.

Ce système, qui intègre les considérations environnementales aux processus opérationnels et décisionnels, s'appuie sur les principes bien connus de qualité totale visant l'amélioration continue. De plus, considérant les derniers développements jurisprudentiels, Bell a jugé bon d'intégrer à son système les critères de diligence raisonnable.

Ces critères sont les suivants :

- la compagnie doit avoir démontré un engagement sérieux et soutenu envers la conformité environnementale, et l'avoir supporté par un plan, un programme et un système conçus en vue d'empêcher les violations de la loi;
- la compagnie doit avoir préparé un plan de mesures d'urgence;

- la compagnie doit avoir fait preuve de bonne foi afin de prévenir tout dommage et doit se comporter en bon citoyen;
- la compagnie doit avoir promptement corrigé les effets adverses d'une violation en employant tous les moyens pratiques à sa disposition;
- un système de vérification interne systématique et complet doit être en opération;
- l'émission totale des polluants par la compagnie doit être en dessous de la moyenne de l'industrie;
- la compagnie doit avoir investi dans des systèmes de contrôle de pollution, protection et restauration environnementales, à un niveau qui dépasse la moyenne pour des activités de grosseur et de risque comparables;
- la compagnie doit s'efforcer, d'une façon sérieuse et soutenue, de communiquer aux employés et voisins les risques environnementaux, ainsi que comprendre et s'attaquer à leurs inquiétudes;
- la compagnie doit avoir élaboré un système permettant de rencontrer les exigences de la réglementation et de les maintenir;
- la compagnie doit avoir fait les ajustements nécessaires, suite à une violation, de façon à minimiser la répétition.

3. Analyse des enjeux

En deuxième lieu, Bell a procédé à l'analyse des enjeux environnementaux. Cette étape du processus de gestion environnementale est primordiale puisqu'elle permet :

- d'identifier les différents groupes et individus sur lesquels les politiques, décisions et initiatives environnementales de l'entreprise pourraient avoir un impact, et de planifier ses actions en conséquence;
- d'identifier les réglementations à tous les paliers de gouvernements, d'analyser leur évolution probable et de développer une approche de gestion diligente;
- de mieux se positionner face aux opportunités de marché pouvant apporter un avantage concurrentiel;
- et d'effectuer une revue des forces, faiblesses, risques et opportunités.

Nous avons identifié les principaux intervenants autour des activités environnementales de Bell Canada, ainsi que les enjeux majeurs pour chacun d'eux.

Les gouvernements fédéral, provinciaux et municipaux

En raison de l'évolution rapide de leurs politiques et réglementations, l'entreprise doit améliorer ses stratégies afin de prévenir et de faciliter l'intégration d'exigences futures.

Les actionnaires, investisseurs et institutions financières

Ceux-ci demandent de plus en plus d'informations à propos des performances environnementales de l'entreprise afin de mieux saisir les risques associés à l'investissement ainsi que la valeur réelle des actifs.

Par ailleurs, les outils analytiques traditionnels doivent évoluer afin d'intégrer, non seulement les variables à court terme, mais aussi les considérations environnementales dont les impacts se reflètent à plus ou moins long terme.

Le public en général et les groupes écologiques

Il est clair, depuis quelques années, que le public et les groupes écologiques peuvent exercer de grandes pressions sur les compagnies qui ont choisi d'ignorer les impacts environnementaux de leurs activités.

En plus des contestations publiques et de l'usage des différents médias de communication pour mettre en évidence des pratiques environnementales douteuses ou inacceptables, chaque individu a la possibilité d'exposer son point de vue lors des multiples séances de consultation publique organisées par les différents paliers de gouvernement.

Les fournisseurs de produits, les consultants et les groupes de recherche

Ces entités jouent un rôle important dans la stratégie de Bell Canada visant à minimiser l'impact de ses produits dès leur conception jusqu'à leur élimination finale. Ce concept de gestion écologique des produits nécessite une révision en profondeur des pratiques d'ingénierie, de manufacture et de distribution. De nouvelles expertises doivent être développées et de nouvelles variables doivent s'ajouter au processus décisionnel, et ceci préalablement à l'introduction d'un produit sur le marché. Des compagnies telles que Bell, ont déjà commencé à conscientiser leurs fournisseurs relativement à ces nouvelles considérations.

Les assureurs

Ils sont intéressés à connaître les politiques environnementales d'une compagnie de même que les secteurs de risques qui souvent ne peuvent être assurés; en de tels cas, il s'avère important de considérer leur impact potentiel dans les états financiers.

Les clients

C'est par leurs décisions d'achat qu'ils font pression sur les fournisseurs de produits et services. Malgré que le fait le prix se classe parmi les facteurs importants affectant ces décisions, il reste quand même que les acheteurs s'attendent de plus en plus à ce que les compagnies agissent comme chefs de file et démontrent des efforts soutenus envers l'amélioration de la qualité de l'environnement.

Les employés

À tous les niveaux, les employés sont ceux qui réalisent les programmes environnementaux. L'engagement, les politiques, les objectifs, les projets et leurs rôles, comme «champions de la cause» doivent leur être clairement communiqués. Ce sont eux qui possèdent les atouts et les outils afin d'opérationnaliser les concepts environnementaux et d'identifier de nouvelles opportunités.

Les membres de la haute direction

Les cas de jurisprudence reflètent de plus en plus le besoin et l'importance pour eux d'assumer un rôle actif et diligent face à la conformité environnementale de leur entreprise. Sans leur engagement, l'intégration permanente d'un programme de gestion environnementale a peu de chance de réussir.

4. Objectifs du système de gestion

Après cette analyse de la situation, l'entreprise fut en mesure de définir les objectifs de son système de gestion environnementale, c'est-à-dire :

- préciser le rôle de la compagnie dans l'établissement d'un développement plus durable;

- s'assurer d'une évaluation régulière et complète des enjeux;
- protéger et défendre l'entreprise, ses directeurs, ses administrateurs et ses employés contre des allégations relatives à des incidents environnementaux;
- développer et appliquer une stratégie qui tienne compte de facteurs tels que la capacité financière, les responsabilités grandissantes, la pression exercée par les clients, les opportunités de marché et les perspectives des lois;
- créer une infrastructure permettant d'identifier et de rapporter des situations environnementales pouvant avoir un impact important sur la compagnie;
- assurer une amélioration continue.

5. Les éléments du système de gestion

Par la suite, l'entreprise a défini la structure de son système de gestion. Celui-ci est composé de cinq éléments principaux, soit :

- l'engagement de la compagnie et ses politiques;
- la planification;
- la réalisation;
- les mesures et l'évaluation;
- la revue et l'amélioration, qui ferment la boucle afin d'assurer un processus d'amélioration continue.

L'engagement de la compagnie et ses politiques

Ce premier pas vers la mise en oeuvre du système vise l'obtention d'un engagement formel de la part des plus hautes instances de la compagnie envers la protection de l'environnement. Il s'agit d'une condition *sine qua non* à remplir avant d'aller plus loin dans le processus.

Chez Bell Canada, les membres de la haute direction ont donné leur premier appui en 1990. Le processus fut clairement renforcé en 1993 lorsque le Conseil d'administration réitéra l'engagement de la compagnie envers la protection de l'environnement par la déclaration d'engagement suivante :

«Bell Canada s'engage à faire preuve de leadership, d'innovation et d'excellence dans la conduite de ses activités et la promotion de ses services tout en assurant la protection des gens et de leur environnement.

Comme objectif prioritaire, la compagnie veillera au respect en tout temps des lois applicables.»

Cet engagement est appuyé concrètement par les sept politiques suivantes :

- minimiser les incidences environnementales de ses activités;
- développer et commercialiser des services et des produits de télécommunications qui donnent aux clients des moyens innovateurs de régler leurs problèmes d'ordre environnemental;
- encourager la réduction, la réutilisation et le recyclage dans toutes les activités;
- acheter des produits écologiques de fournisseurs respectueux de l'environnement;
- encourager les employés à participer à des programmes sur l'environnement;

- se joindre aux gouvernements, au public et à d'autres groupes d'intérêt sur le territoire d'exploitation pour accroître la protection de l'environnement;
- informer régulièrement les administrateurs, les actionnaires, les employés et le public de l'état des projets et de la performance au chapitre de l'environnement.

La planification

Forts de cet engagement et guidés par notre analyse des enjeux, Bell a repris le processus de planification initié en 1990. L'équipe en charge de l'environnement a inventorié les principaux problèmes environnementaux s'étant produits antérieurement ainsi que les risques et responsabilités associés à nos opérations. À partir de cette information, elle a identifié les considérations pouvant affecter le choix et l'ordre des projets à entreprendre; ces priorités se résument à :

- s'assurer de respecter constamment les règlements des divers paliers de gouvernement;
- analyser et évaluer des mesures proactives relativement à des matières potentiellement toxiques et dangereuses ou à des attitudes douteuses face à l'environnement, en vue de les opérationnaliser;
- faire en sorte que l'entreprise puisse réagir efficacement en cas d'urgence;
- communiquer l'engagement à l'égard de l'environnement tant à l'intérieur de la compagnie qu'à l'extérieur.

Subséquentement, ce comité environnemental a dressé une liste des multiples projets potentiels, allant des mesures correctives aux opportunités pouvant mener à une meilleure utilisation de nos ressources. Finalement, il a fixé des priorités et des buts afin de faciliter une opérationnalisation graduelle en accord avec les limites budgétaires.

Vu le grand nombre de projets en cause, l'ensemble du portefeuille d'activités a été divisé en deux domaines principaux; le premier comprend les activités reliées à la conformité légale et l'autre couvre les secteurs non encore réglementés mais susceptibles de positionner l'entreprise comme chef de file et de lui apporter un avantage concurrentiel.

Le domaine réglementé se subdivise en trois secteurs tactiques :

- la gestion des contaminants et des impacts;
- les urgences environnementales;
- la gestion des infrastructures.

Quant au domaine non réglementé, il comprend les secteurs suivants :

- la gestion des déchets et de l'énergie;
- les produits et services;
- la communication.

Il est important de noter que le secteur de la gestion des déchets chevauche les deux domaines puisque depuis quelques années un nombre croissant de réglementations provinciales ont été introduites ou sont sur le point de l'être.

Les projets furent répartis parmi ces six secteurs. L'entreprise était alors prête à passer à l'étape de la réalisation.

La réalisation

C'est à cette étape que les plans et concepts ont finalement été opérationnalisés. Depuis 1990, de nombreux projets ont été entrepris, notamment :

- l'établissement d'un programme de récupération et de recyclage;
- l'introduction dans les contrats d'achat d'une clause environnementale stipulant que les fournisseurs doivent avoir une politique écrite sur la protection environnementale;
- la mise en place d'un programme permettant d'identifier les surplus de substances toxiques et dangereuses et d'un programme de récupération et d'élimination de celles-ci;
- la mise en oeuvre d'un programme de modernisation des réservoirs de stockage hors-sol et souterrains;
- l'établissement de mesures d'urgences environnementales.

Le comité s'est également attaqué aux déchets générés à l'interne en favorisant l'utilisation du courrier électronique, en imprimant recto-verso et en tenant, à l'intention des employés, des séances d'information sur la réduction des déchets. Conformément à la politique d'achat, les sept millions de clients reçoivent leurs comptes mensuels dans des enveloppes faites de papier recyclé; les factures elles-mêmes sont en papier recyclé.

Ces mesures s'avéraient nécessaire et plutôt traditionnelles. C'est alors que l'entreprise est passée à une deuxième phase de réalisation environnementale qui se veut proactive et innovatrice. Un nouveau concept appelé «Zéro Déchet» fut introduit dans l'un de nos grands immeubles à bureaux. Le projet pilote consistait à réduire, voire à éliminer tous les rebuts d'un immeuble de 12 étages. Au départ, les 1 100 employés produisaient 1 800 livres de déchets par jour. Après deux ans, suite à l'instauration du programme de récupération du verre, du métal et du papier, et grâce à la participation enthousiaste des employés, la quantité de déchets fut réduite de 95 %. Le succès du projet tient à bien d'autres mesures, notamment la distribution de boîtes de récupération aux employés permettant le triage de leurs propres déchets, l'élimination du polystyrène, des plastiques mélangés et des emballages à usage unique, la distribution de tasses à café réutilisables aux employés, l'utilisation dans la cafétéria de

tasses, assiettes et couverts réutilisables ainsi que la récupération des déchets alimentaires pour compostage. Jusqu'à maintenant, cette initiative a été introduite dans plus de 150 édifices, dont 36 ont atteint une réduction d'au moins 70 %.

L'entreprise a également appliqué le concept «boucler la boucle du recyclage» à son programme de gestion des déchets. Ceci facilite l'introduction de produits recyclés, en traitant ses propres déchets et en achetant des produits fabriqués à partir de ces déchets récupérés. Grâce à l'important pouvoir d'achat de Bell, une telle stratégie a l'avantage de créer un marché pour les matières recyclées. Par exemple, Bell a «bouclé la boucle» avec les annuaires téléphoniques lorsqu'un fabricant de papier et une chaîne de supermarchés ont décidé de produire et de vendre des rouleaux d'essuie-tout en partie fabriqués à partir de vieux annuaires. Bell a aussi «fermé la boucle» en achetant ensuite du manufacturier des produits faits de papier recyclé.

Encouragés par le succès de ces premières initiatives, l'entreprise a poursuivi son programme et réalisé plusieurs autres projets tels que :

- le recyclage du cuivre, du plomb, de l'acier, de l'huile à moteur, des filtres à huile, des pneus, du plastique, du carton, des cartouches d'encre pour imprimantes laser et des batteries;
- le remplacement graduel des extincteurs au halon par des extincteurs au gaz carbonique;
- la mise en place d'un système de gestion informatisé pour tous les déchets dangereux (piles sèches, peinture, aérosols, corrosifs, pesticides, solvants etc.) produits au cours de nos activités;
- l'introduction d'un système permettant de transmettre et de stocker par voie électronique près d'une centaine de formulaires;
- l'échange de documents informatisés permettant de transmettre électroniquement des documents comme des bons de

commande, des factures et des bordereaux de paiement à plus de 100 fournisseurs importants;

- l'introduction d'un système de distribution en vrac de lave-glace, évitant ainsi le rejet annuel de quelque 50,000 contenants en plastique;
- la poursuite du programme de vérification, de réduction et de remplacement de nos réservoirs hors-sol et souterrains;
- la poursuite des programmes d'efficacité énergétique dans les immeubles;
- la promotion du télétravail qui permet aux employés, selon des conditions clairement établies, de travailler à la maison ou dans un bureau satellite rapproché;
- la publication conjointe avec Hydro-Québec d'un document sur les évaluations d'impact environnemental du réseau visant à atténuer les effets négatifs des activités dès l'étape de la planification des travaux;
- la publication annuelle du rapport sur l'état de l'environnement chez Bell Canada.

Une fois l'euphorie des premières années passée et sous la pression grandissante des contraintes budgétaires, il a fallu introduire une structure administrative plus rigoureuse et formelle afin d'assister plus efficacement les groupes opérationnels responsables de la mise en oeuvre des différentes initiatives, et exercer un meilleur contrôle. Cette nouvelle structure se compose de deux paliers d'intervention, soit :

- un comité de travail constitué de représentants de groupes opérationnels et corporatifs;
- et un comité de revue et de contrôle formé de membres de la haute direction.

Le comité de travail a comme responsabilités principales de :

- guider le développement et la mise en oeuvre du système de gestion environnementale incluant le développement de normes et de contrôles nécessaires à la mesure de performance des différents programmes;
- préparer annuellement et soumettre pour approbation le plan environnemental de l'entreprise qui inclut tous les projets de l'année, leurs objectifs et leurs besoins financiers;
- revoir régulièrement le progrès réalisé en fonction des objectifs du plan environnemental ainsi que les incidents ou infractions qui se sont produits;
- préparer des plans d'actions correctives ainsi que des changements au plan environnemental de l'entreprise afin de refléter de nouvelles priorités.

En ce qui a trait au comité de revue et contrôle, ses membres ont les responsabilités suivantes :

- s'assurer que la compagnie est conforme à toutes les réglementations environnementales applicables aux opérations de Bell ou qu'elle prend les actions nécessaires, d'une manière diligente, pour l'être;
- approuver ou amender les politiques environnementales de l'entreprise, ainsi que le plan environnemental annuel de l'entreprise;
- revoir et évaluer régulièrement les progrès réalisés et réajuster les priorités si nécessaire;
- revoir les secteurs à risque élevé incluant leur impact financier potentiel et approuver les mesures correctives proposées par le comité de travail;

- apporter l'appui nécessaire afin de s'assurer que tous les besoins financiers essentiels soient disponibles, et évaluer les besoins discrétionnaires;
- faire des comptes rendus réguliers au conseil d'administration.

Afin d'apporter des outils et mécanismes efficaces à cette structure administrative, le comité a développé un système de contrôle. Celui-ci couvre les domaines d'activités mentionnés précédemment, tels que la gestion des déchets solides et dangereux, des BPC, des réservoirs et des substances appauvrissant la couche d'ozone, pour n'en nommer que quelques-uns.

Le système de contrôle a été élaboré et est utilisé afin de rencontrer les objectifs suivants :

- concevoir un programme qui identifie rapidement les problèmes potentiels;
- améliorer continuellement la performance;
- établir un réseau de rétroaction;
- planifier adéquatement les priorités et les besoins budgétaires;
- identifier les opportunités de réduction de coûts;
- intégrer les considérations environnementales dans le travail des employés.

Ce système s'appuie sur la capacité et l'efficacité des processus de contrôle à générer des données pertinentes, c'est-à-dire représentatives et ayant une bonne valeur analytique. Ceci fournit alors aux gérants du système l'information nécessaire afin d'évaluer adéquatement la performance environnementale en fonction de normes et d'objectifs établis, et d'apporter des correctifs lorsque nécessaire.

En ce qui a trait à nos opérations, certains processus étaient déjà en place depuis longtemps mais ne rencontraient pas tous les critères de qualité qui avaient été fixés; de plus, leur performance n'était pas revue systématiquement.

En tenant compte de ces considérations, l'entreprise a développé le système de contrôle, et a défini les étapes suivantes afin de normaliser son approche pour chacun des processus :

- l'étude de toutes les lois applicables et leurs implications sur les opérations;
- l'étude des normes de l'industrie, si elles existent, et l'établissement de critères de diligence raisonnable;
- l'étude des pratiques couramment employées dans la compagnie;
- l'analyse d'écarts entre les pratiques courantes et les normes ou critères de diligence raisonnable;
- le développement de mesures correctives;
- le développement du processus de compte rendu incluant les mesures de performance qui s'y rattachent;
- et la mise en oeuvre des mesures correctives et du processus de contrôle spécifique.

Le développement du système, incluant l'analyse et l'amélioration des processus, a débuté il y a un peu plus de deux ans. Les premières analyses d'écarts effectuées dans deux secteurs prioritaires ont indiqué que l'aptitude à mesurer notre performance pouvait être améliorée.

L'expérience acquise jusqu'à aujourd'hui montre que le temps et les efforts requis pour analyser un processus de contrôle donné, sont supérieurs à ce qui avait été prévu.

Cette constatation s'explique principalement par :

- la difficulté de transposer les exigences légales en normes opérationnelles;
- la complexité de comprendre les pratiques courantes qui peuvent varier dans une compagnie de l'envergure de Bell couvrant deux provinces;
- l'absence de normes industrielles, dans certains cas;
- la rareté grandissante des ressources financières qui rend difficile la participation soutenue des groupes opérationnels;
- et les changements et additions constants à la réglementation.

Les mesures et l'évaluation

Tel que mentionné dans la série de normes ISO 14000 en développement, un système de gestion environnementale doit être doté de mécanismes de mesures de performance pour chacun des secteurs d'intervention. Il est ainsi possible d'évaluer l'efficacité des actions et des processus de contrôle par rapport aux objectifs et buts originellement établis. Lorsque des faiblesses sont relevées, il faut alors concevoir un plan d'amélioration basé sur une analyse des causes profondes et non pas seulement sur les symptômes.

Jusqu'à présent, l'expérience dans ce domaine a mis en évidence la nécessité de développer des mesures qui traduisent mieux l'évaluation de la performance par rapport aux normes de l'industrie ou aux critères de diligence raisonnable. Or, tel que mentionné précédemment, les normes de l'industrie sont souvent inexistantes ou mal définies. Enfin, les banques de données manquent d'uniformité et compliquent le processus de revue des performances.

Parallèlement à ces activités, Bell a aussi étendu son programme de vérification interne aux questions environnementales afin d'évaluer

l'application des processus de contrôle et procédures de gestion par les groupes opérationnels. Ce cycle de vérification s'étend sur une période d'un peu plus de deux ans et couvre tous les secteurs d'impacts environnementaux.

La revue et l'amélioration

Conformément au processus d'amélioration continue, l'étape de la revue et de l'amélioration complète la boucle du système de gestion environnementale. Ainsi, les deux paliers de la structure administrative revoient régulièrement les progrès réalisés dans les différents secteurs d'activités environnementales. Ceci comprend principalement :

- le développement ou l'amélioration des processus de contrôle, se concrétisant par l'élaboration d'un programme de mesures correctives visant à éliminer les écarts de performance;
- le programme de mesures correctives reliées au processus de contrôle;
- les projets et activités reliés à la gestion courante des questions environnementales et qui sont identifiés dans le plan environnemental de l'entreprise;
- les infractions, urgences et incidents environnementaux depuis la dernière revue;
- les résultats de sondages auprès des différents intervenants sociaux;
- et l'impact de nouvelles réglementations sur nos opérations.

Diverses décisions et réorientations résultent de ce processus de revue de performance; par exemple les objectifs, les échéanciers ou les politiques peuvent être modifiés afin de refléter de nouvelles variables, contraintes, ou réglementations. De plus, les besoins budgétaires peuvent être réajustés afin de répondre à de nouvelles priorités.

Depuis qu'elle a commencé ces revues, l'entreprise a noté que les divers intervenants ont une meilleure compréhension des enjeux et des responsabilités afférentes, ce qui s'est traduit par un plus grand engagement envers la réalisation de leurs objectifs.

6. L'expérience de Bell jusqu'à aujourd'hui

En résumé, les quelques années d'efforts en vue d'opérationnaliser un système de gestion environnementale efficace ont donné lieu à ces quelques constats :

- *L'obtention et le maintien de l'engagement des multiples intervenants, particulièrement en période de compression budgétaire, nécessitent un effort soutenu et l'introduction de nouveaux outils.*

À ce sujet, l'entreprise a introduit une lettre de conformité environnementale qui doit être signée annuellement par tous les hauts-dirigeants dont les opérations peuvent avoir des impacts environnementaux. Cette lettre confirme que leurs opérations sont conformes aux exigences des lois environnementales ou que des plans d'action spécifiques sont en marche afin d'assurer une meilleure conformité.

Le deuxième outil introduit récemment est le plan environnemental de l'entreprise qui regroupe en un seul document non seulement tous les projets et activités prévus à court et moyen termes, mais aussi les budgets et échéanciers qui y sont associés. Ce plan, produit sur une base annuelle, requiert la signature de tous les intervenants et sert de référence pour le comité de revue et de contrôle.

- *La première analyse d'écarts à la conformité s'est avérée une expérience plus longue et plus complexe que prévu.*

Les causes principales sont la multiplicité et le changement rapide des lois, la difficulté d'obtenir certaines données internes, le manque d'uniformité dans la documentation d'un groupe à l'autre, et le changement fréquent des personnes-ressources au niveau des opérations.

- *Le choix de mesures pratiques ayant une bonne valeur analytique est complexe.*
- *La traduction des exigences légales en implications et considérations opérationnelles n'est pas un exercice simple.*

En conclusion, il importe de rappeler que l'opérationnalisation des questions environnementales au sein de l'entreprise repose sur certains éléments clés de succès. Il faut notamment :

- initier le processus en développant un plan stratégique basé sur un point de vue holistique des enjeux environnementaux;
- obtenir l'engagement des plus hautes autorités de la compagnie soutenu par des politiques claires; ce même engagement doit aussi se retrouver dans tous les plans d'affaires des unités opérationnelles dont les activités ont des impacts sur l'environnement;
- mettre en place un système de gestion et de revue environnementale caractérisé par une structure, des objectifs et des processus permettant d'évaluer concrètement les performances environnementales et de les améliorer continuellement;
- établir un plan de communication interne et externe dont les objectifs principaux sont de saisir pleinement les enjeux, obtenir l'appui de tous les employés et mettre de l'avant des initiatives conformes à la nature des activités de l'entreprise.

La mise en oeuvre de cette culture environnementale chez Bell Canada est le reflet de l'engagement exceptionnel des employés envers le succès des

divers programmes environnementaux. Ils sont les vrais artisans de la réussite et, sans leur engagement, les plus grandes initiatives ne resteraient que des concepts.

Bibliographie

ISO/TC207/SC1/WG2. *Environmental Management Systems - General guidelines on principles, systems and supporting techniques*, Committee draft, février 1995, 54 pages.

Intégration des valeurs et de l'engagement des Ressources humaines dans le SGE

par

Yves Gauthier
Associé, KPMG

1. Introduction

Qu'il s'agisse des seize principes de gestion environnementale de la Chambre de commerce internationale, de la norme BS7750 émise par le British Standards Institute, des normes préliminaires ISO 14000 ou du Système de gestion environnementale (SGE) préconisé par la CSA, les guides de pratiques environnementales mettent tous de l'avant un cadre de référence comportant des principes et des procédés où l'implication des ressources humaines est cruciale.

Un système de gestion environnementale efficace procure une assurance raisonnable du respect des politiques, objectifs et procédures de gestion, de l'évidence de diligence et de conformité légale, de l'emphase sur la prévention et de l'amélioration continue.

Cette assurance raisonnable repose sur des éléments de communication basés sur les valeurs et les attentes à l'égard de la performance environnementale et suppose la mobilisation et l'engagement de la direction et du personnel. L'émergence d'une vision commune et une prise de décisions documentée sont des conditions essentielles à la réalisation ou à la mise en application des activités ayant un impact sur l'environnement. Aussi, cette assurance se fonde sur un suivi qui vise à valoriser, corriger et améliorer d'une façon continue les résultats en matière de gestion environnementale.

Il est important de noter que le concept d'imputabilité auquel cette assurance est liée soulève de nombreuses questions.

Responsabilité imprécise

Dans les entreprises, il y a souvent des imprécisions quant au rôle respectif des différents intervenants à l'égard des questions environnementales. Les responsabilités et les éléments de coordination sont souvent mal définis entre les différentes fonctions de l'entreprise tels que la gestion des opérations, le contentieux, la santé et sécurité au travail, la communication interne et externe, le contrôleur corporatif et le vérificateur interne. On peut se demander qui fait quoi à l'égard de la gestion environnementale? Qui doit évaluer et rendre compte de la performance environnementale? Quelles sont les attentes et priorités environnementales attribuées à chaque équipe de travail et à chaque fonction?

Information incomplète

On observe souvent un manque d'information à l'égard des cibles et des objectifs de performance environnementale, à l'égard de l'état de la situation, des résultats et de l'amélioration en terme d'indicateurs de performance environnementale. Même dans les entreprises où cette information peut être jugée cruciale, il y a peu d'entreprises qui rendent compte de leurs performances environnementales de façon suffisamment complète et objective. Nous pouvons constater qu'un bon nombre d'entreprises se sont dotées de politiques environnementales sans toutefois mettre en place les moyens d'évaluer et rendre compte de leur performance en fonction des orientations et des valeurs énoncées dans leur politique.

Terminologie et portée non uniforme

Jusqu'à récemment, il n'y avait pas de cadre de référence en matière de gestion environnementale. L'absence de normes en matière de gestion environnementale et en matière de vérification environnementale rend plus difficile le développement de procédés de gestion environnementale appropriés et le développement d'une vision commune de ce que devrait être une gestion efficace de l'environnement dans une entreprise.

Objectifs conflictuels

C'est bien connu, qu'a priori, il existe un conflit difficile à résoudre entre le développement économique et la protection de l'environnement. Ce conflit présent dans la société en général s'observe évidemment parmi les différents objectifs d'une entreprise. L'entreprise fait face à des conflits entre les objectifs de rentabilité et de productivité servant à l'évaluation de la performance financière de l'entreprise et les énoncés d'objectifs dans la politique environnementale. Ces énoncés ont eu malheureusement jusqu'à maintenant un impact négatif sur les résultats financiers à court terme. Ainsi, si l'entreprise n'a qu'une vision à court terme axée sur des indicateurs financiers et si elle ne valorise pas explicitement des éléments de gestion environnementale, elle n'établira pas d'équilibre entre les objectifs mentionnés afin de tendre vers un développement durable. Aussi, il faut comprendre que les valeurs de l'employé ou du dirigeant peuvent différer des valeurs corporatives, ce qui représente un conflit ou une difficulté à atteindre une vision commune en matière de performance environnementale et une application cohérente et efficace des procédés de gestion environnementale.

2. Définition

Un système de gestion environnementale (SGE) consiste en la structure organisationnelle, les responsabilités, les procédés, les processus et les ressources qui sont utilisés pour réaliser les objectifs d'une entreprise en matière d'environnement. L'entreprise implante un système de gestion environnementale afin d'optimiser les ressources sur le plan de l'exploitation, des communications et des résultats financiers dans un contexte de gestion et réduction des risques environnementaux.

Cependant, il est important de reconnaître que ce sont les individus qui vont rendre le système efficace. Les composantes du système de gestion environnementale vont favoriser et rendre les activités propices à la réalisation des objectifs environnementaux. Les valeurs et le souci réel de performance environnementale sont des facteurs prédominants de l'efficacité environnementale et ceci pour tous les intervenants dans l'entreprise,

incluant les membres du Conseil d'administration, les membres de la Direction, les superviseurs et les employés à tous les niveaux.

Dans le sondage que nous avons effectué sur la gestion environnementale au Canada, nous avons relevé les principaux facteurs de motivation des entreprises dans l'implantation d'un cadre de gestion.

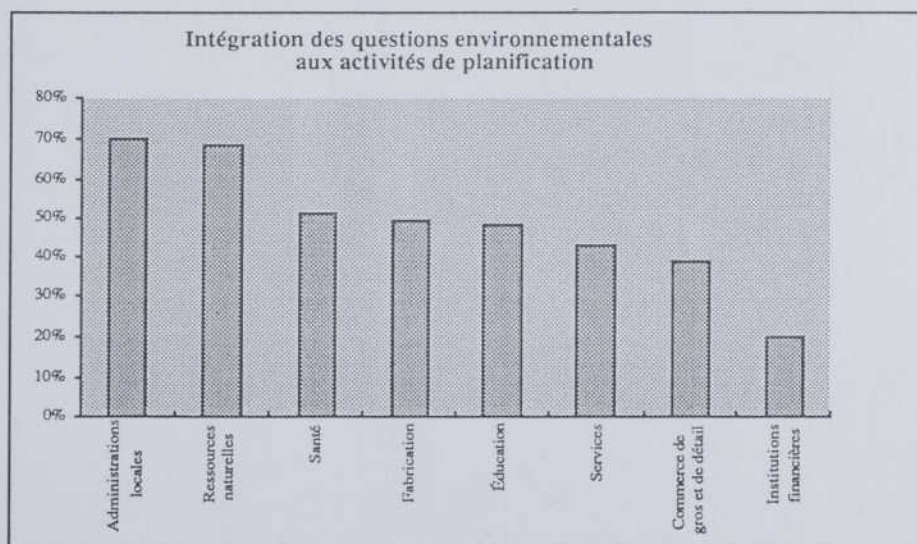
Les principaux facteurs de motivation sont les suivants :

• Conformité à la réglementation	95 %
• Responsabilité des administrateurs et des dirigeants	69 %
• Employés	62 %
• Réduction des coûts	49 %
• Demandes des clients	49 %
• Demandes des assureurs	46 %
• Préoccupations des actionnaires	42 %
• Pression du public	40 %
• Gain au point de vue marketing	32 %
• Demandes des preneurs fermes	29 %
• Demandes des prêteurs	26 %
• Normes internationales	25 %
• Demandes des fournisseurs	22 %
• Groupes d'intérêt en environnement	16 %
• Programmes gouvernementaux à participation volontaire	16 %
• Raisons commerciales	10 %

Le tableau précédent identifie les seize principaux facteurs dont la responsabilité des administrateurs et des dirigeants et la pression des employés. Il était prévisible que la conformité à la réglementation serait un important facteur de motivation. De plus, il n'est pas surprenant que 69 % de l'ensemble des répondants ont indiqué que la responsabilité personnelle des administrateurs et des dirigeants constituait un facteur important. Ces résultats ne sont pas étrangers à plusieurs jugements récents reconnaissant la responsabilité personnelle des administrateurs et des dirigeants dans le cadre d'infractions à caractère environnemental. Par ailleurs, il est très

intéressant de remarquer que 62 % des entreprises ont indiqué que les demandes des employés sont un facteur important qui les incitent à réagir aux questions environnementales.

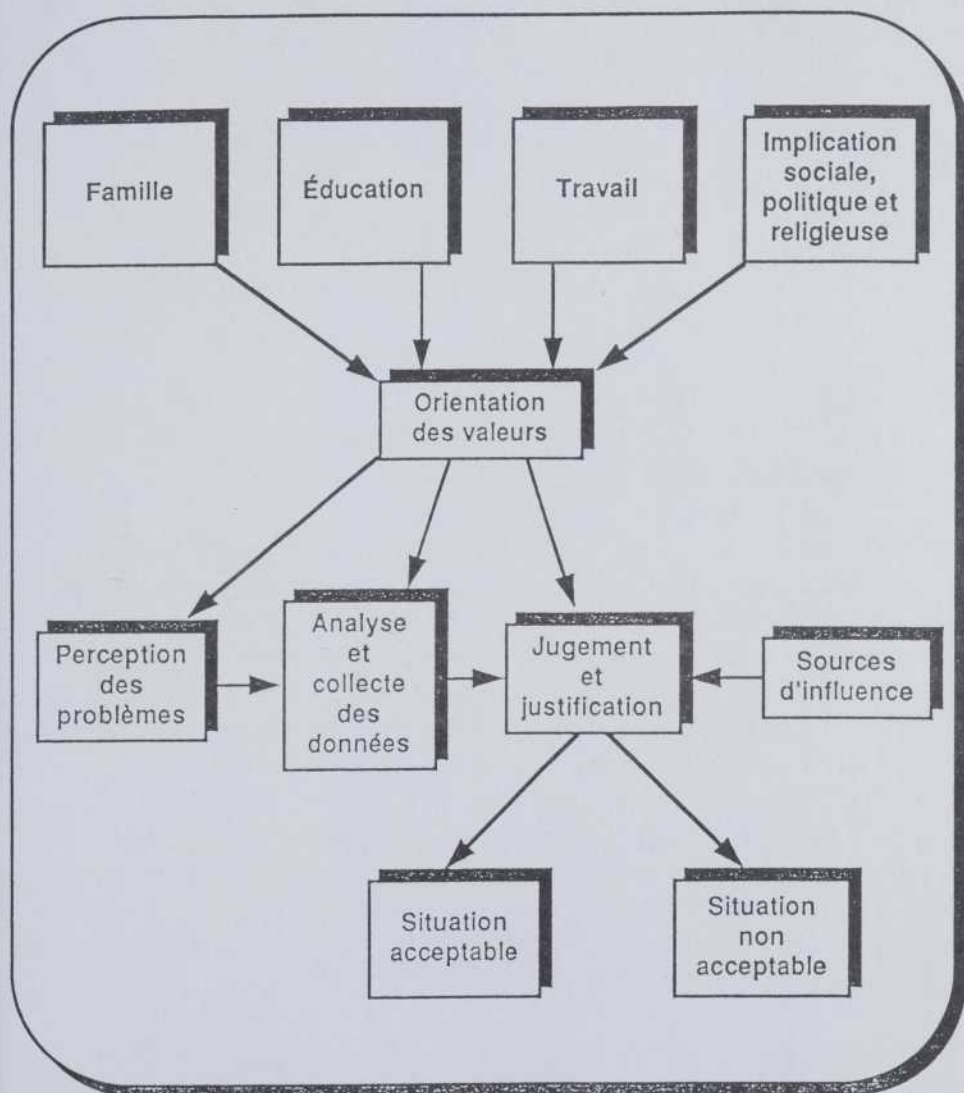
Ainsi, il faut bien comprendre que l'entreprise, avec sa vision commune, ses valeurs et son SGE et l'employé, avec ses propres valeurs et ses modes d'action, peuvent s'influencer mutuellement d'une façon positive ou négative à l'égard de la bonne gestion environnementale. L'entreprise et ses employés doivent intégrer les valeurs et principes environnementaux dans les décisions d'affaires et d'opérations, notamment lors de leur planification. Tel qu'illustré dans le tableau ci-après, l'intégration des questions environnementales aux activités de planification varié de façon significative d'un secteur économique à l'autre. Cette variation reflète le positionnement de chaque secteur à l'égard de l'enjeu environnemental.



Tel qu'illustré dans le modèle sur les valeurs, l'employé, dans le cadre de ses responsabilités, doit prendre des décisions et il le fera jusqu'à un certain point en fonction de ses valeurs. Ses propres valeurs proviennent

d'un historique familial, de son éducation, de ses antécédents de travail et de son implication sociale, politique et religieuse. L'employé s'acquitte de ses responsabilités dans l'entreprise en utilisant bien entendu son expertise et les compétences qu'il a acquises, ainsi que ses valeurs en matière environnementale. Ces dernières vont l'affecter dans sa perception des problèmes, dans l'analyse et la collecte des données lui permettant de résoudre ses problèmes et finalement dans le jugement menant à une prise de décision ou à une justification d'action. Ses décisions ou ses justifications d'action peuvent évidemment avoir un impact plus ou moins important en matière environnementale.

VALEURS



Ce jugement et cette justification vont faire l'objet d'influences diverses. Les lois et les réglementations, la supervision et la pression des membres de l'équipe de travail, les composantes du SGE, les procédures, les indicateurs de performance, et la vérification environnementale sont toutes des sources possibles d'influence qui peuvent modifier et améliorer les valeurs de l'individu et donner une certaine assurance d'une vision commune à l'égard des valeurs environnementales dans l'entreprise.

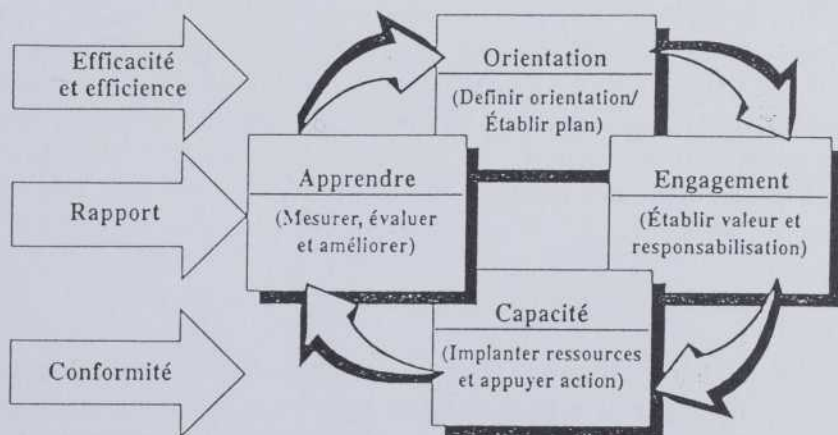
Ce schème de valeur ou vision commune devrait amener l'individu ou l'équipe de travail dans le cas d'une situation non acceptable à modifier l'activité, à trouver une alternative ou au moins à arrêter l'activité qui peut avoir un impact négatif sur l'environnement. On se doit de constater que l'éthique, bien que difficile à gérer et à encadrer, est un élément déterminant dans l'efficacité du SGE.

3. Implication des Ressources humaines dans un système de gestion environnementale

Le système de gestion préconisé par l'Association canadienne de normalisation comporte des éléments qui contribuent de façon interactive à réaliser les objectifs de l'entreprise en matière environnementale. On peut facilement reconnaître que ce système est axé sur l'intervention des individus. Si l'on admet que la ressource humaine est au coeur du SGE, on peut également postuler qu'un tel système devrait permettre de répondre aux grandes questions qui se posent relativement à la gestion des ressources humaines. Ainsi, en examinant les quatre volets du SGE, on peut interpréter que le volet orientation permet de répondre à la question «qui est responsable?». Le volet engagement permet de répondre à la question «qui fait quoi?». Le volet capacité permet de répondre à la question «comment et avec quelles ressources?». Et finalement, le volet apprendre permet d'évaluer la performance et de contribuer à l'amélioration continue.

SYSTÈME DE GESTION ENVIRONNEMENTALE

Objectifs



Le système de gestion et ses principes sous-jacents constituent une sorte d'assurance que les personnes responsables de prendre des décisions et d'agir disposent des informations et de l'encadrement appropriés. Il est important de prendre en considération tous les principes énoncés dans le système de gestion, mais en les adaptant en fonction des particularités, des risques et des objectifs en matières environnementales. Il est important de comprendre que ce sont les valeurs et l'interprétation qu'en a l'entreprise qui vont diriger l'implantation du système de gestion, établir la pertinence spécifique de chaque composante de ce système de gestion et permettre de pondérer l'importance de chacun des éléments de ce système.

Avant de passer en revue chaque composante du SGE, il est important de bien comprendre les objectifs qui orientent tout système de gestion environnementale. Ces objectifs peuvent se regrouper en trois catégories.

L'efficience et l'efficacité environnementale

Cette catégorie regroupe les objectifs traitant de la protection de l'environnement, notamment sous la forme de la prévention et de la réduction des risques environnementaux inhérents au fonctionnement de l'entreprise. Ce type d'objectifs concerne également la santé et la sécurité au travail, la conservation de l'énergie, l'économie des ressources, le recyclage et la qualité des produits.

La fiabilité des rapports de gestion

Cette catégorie comprend les objectifs traitant du maintien de registres et d'indicateurs de performance appropriés ainsi que la fiabilité des rapports internes et externes de l'organisation en matière de bilan environnemental. Le sondage effectué par KPMG faisait ressortir les aspects de la performance environnementale sur lesquels les entreprises font le plus souvent rapport :

• Conformité à la réglementation environnementale	90 %
• Réduction des déchets	66 %
• Rendement par rapport aux objectifs établis	56 %
• Impacts environnementaux	54 %
• Réduction/émissions/effluents	54 %

Les rapports sur la performance environnementale exposent les réalisations de l'organisation par rapport aux objectifs qu'elle s'est fixés. On y traite également de la performance environnementale de façon quantitative, c'est-à-dire en la comparant avec des normes préétablies. Ces rapports sur la performance environnementale peuvent traiter de l'entreprise comme un tout, traiter de programmes ou d'activités spécifiques; ils peuvent aussi être spécifiques à certaines équipes de travail et à certaines initiatives particulières.

Les rapports internes sur la performance environnementale contribuent à sensibiliser davantage le personnel aux questions environnementales et à documenter le rendement pour le bénéfice des intéressés. Ces rapports sont un moyen de communication des politiques et procédures, un moyen de formation et en quelque sorte un incitatif à la performance. Ils permettent de préciser les responsabilités et de valoriser les initiatives et les améliorations de performance en matière environnementale.

Dans l'extrait du rapport annuel de Dow Chemical Canada Inc. (voir l'annexe 1 de ce chapitre), certaines informations sur la performance environnementale démontrent comment l'entreprise veut valoriser les efforts et les initiatives des employés de l'entreprise. Dans le paragraphe sur «Notre engagement» et dans le dernier exemple de «Réduction des déchets», cette stratégie de communication est particulièrement évidente lorsque le rapport énonce l'importance et les résultats des interventions de certains employés.

Le respect des lois et des politiques

Cette catégorie réfère aux objectifs de conformité aux exigences légales, aux politiques et procédures internes ainsi qu'aux lignes directrices provenant des normes de l'industrie le cas échéant.

Nous ferons un bref survol, dans les sections qui suivent, des composantes des quatre volets du système de gestion environnementale.

L'orientation

Ce volet doit contribuer à l'atteinte d'une compréhension commune et cohérente des valeurs, des priorités et des objectifs fixés. La communication et les échanges continus entre l'ensemble des intervenants dans l'entreprise doivent porter sur tous les éléments. Globalement, l'ensemble des procédures sous ce chapitre visent à définir les orientations et l'établissement d'un plan d'action. À cet égard il faut considérer les composantes suivantes :

- Identification et évaluation des enjeux et des risques environnementaux;
- Élaboration et communication d'une politique en matière environnementale;
- Élaboration et communication d'objectifs, de normes de performance et de cibles;
- Élaboration d'un programme et/ou plan d'action en matière environnementale pour chaque secteur de l'entreprise jugé critique dans les circonstances.

Dans le sondage que nous avons effectué, 76 % des répondants ont déclaré que leur organisation avait adopté une politique environnementale. Il est bien entendu qu'il ne suffit pas de développer et d'adopter une telle politique; il est important de la communiquer aux principaux intéressés pour s'assurer que chacun connaît les orientations de l'entreprise. Les répondants ayant adopté une politique environnementale ont indiqué qu'elle avait été communiquée aux principaux intéressés suivants :

Employés	94 %
Haute direction	90 %
Conseillers juridiques	61 %

L'engagement

L'engagement comporte plusieurs notions telles que la responsabilisation et la motivation des individus d'une entreprise à prendre des décisions et à agir afin de contribuer à la réalisation des objectifs environnementaux de l'entreprise. Cet engagement envers les orientations et par des gestes quotidiens peut permettre de rendre efficace un système de gestion environnementale et même de rentabiliser le processus pour l'organisation. On reconnaît les composantes suivantes au volet «engagement» :

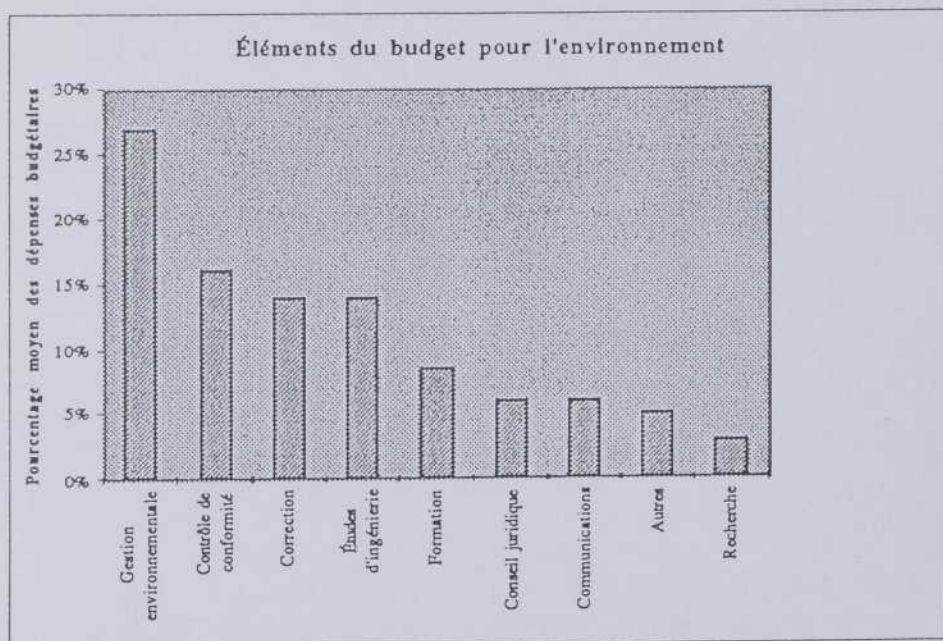
- Une vision commune des valeurs. Cette vision commune doit être traduite en priorités organisationnelles et en actions spécifiques.
- L'intégration. Les procédés et pratiques de gestion en matière environnementale doivent être intégrés au cycle d'affaires et aux autres fonctions de l'entreprise. Il faut un processus transparent et méthodique pour gérer les conflits entre les objectifs environnementaux et les autres objectifs d'affaires. Ce processus doit assurer la cohérence entre la solution à ces conflits et les valeurs énoncées dans la politique environnementale.
- L'imputabilité. Il est important de définir et documenter la responsabilité, l'autorité et les relations entre les membres du personnel-clé dont les activités peuvent avoir une incidence sur l'environnement. Cette notion d'imputabilité comporte la précision des responsabilités, l'acceptation de ces responsabilités et un processus d'évaluation et de compte rendu de la performance cohérent avec l'allocation des responsabilités.

Capacité

Ce volet prévoit que l'entreprise doit affecter et implanter des ressources suffisantes, tant en qualité qu'en quantité, et appuyer les actions

conformément à son orientation et à son engagement. Ce volet comporte les composantes suivantes.

- Ressources. L'entreprise doit affecter suffisamment de ressources humaines, d'équipement et d'information pour la mise en application du plan d'action identifié.



- Connaissance, compétence et formation. La connaissance et la compétence des individus doivent être prises en considération dans le recrutement et le partage des responsabilités. L'entreprise doit de plus assurer le développement des compétences et la formation en fonction des individus et des exigences en matière de gestion environnementale, notamment en ce qui concerne la santé et la sécurité au travail.

- **Procédures.** Il faut se doter d'un manuel de gestion environnementale de même que de procédés visant à documenter adéquatement et suffisamment les processus de gestion environnementale. Ces procédures de gestion environnementale doivent être prises en compte dans le programme de formation mentionné ci-haut. En général, les normes de gestion environnementale traitent spécifiquement de l'importance d'un plan d'urgence et des procédés spéciaux à l'égard de l'utilisation des matières dangereuses (SIMDUT).
- **Information de gestion.** La préparation et l'utilisation de documentation et de données sur la performance (Indicateurs de performance) permettent d'évaluer et d'améliorer la performance environnementale. Ceci permet aux employés d'être au courant des attentes et des résultats en matière de réalisation des objectifs.

Dans le sondage effectué par KPMG, 29 % des participants ont répondu que leur budget pour l'environnement comprenait des sommes affectées aux questions de santé et sécurité, et 44 % de tous les répondants ont signalé qu'ils avaient des employés responsables à temps plein des questions environnementales. Le sondage fait ressortir l'importance de l'information sur la performance pour gérer les risques environnementaux. Cette information inclut des statistiques et indicateurs de performance mais aussi les résultats de vérifications et de contrôle de la qualité. Les cinq éléments suivants ont été identifiés comme étant les plus utiles par les répondants du sondage :

• Communication des incidents à la direction	60 %
• Vérifications environnementales	59 %
• Suivis (contrôles) pour assurer le respect de la réglementation	57 %
• Évaluations environnementales des sites	56 %
• Formation du personnel en environnement	51 %

Les quatre premiers éléments peuvent avoir une connotation négative et coercitive ou ils peuvent être axés sur la cueillette de l'information pour valoriser ou assurer la performance et pour l'améliorer le cas échéant.

Apprendre

Selon ce volet, l'organisation doit continuellement apprendre à améliorer sa performance environnementale. Ceci reflète en fait un processus d'apprentissage qui assure que l'entreprise a un système de gestion environnementale dynamique capable de réagir aux changements et d'apprendre comment les processus peuvent être améliorés.

- Mesures et suivis. L'entreprise doit avoir des procédures pour mesurer et suivre la performance en fonction des objectifs et des cibles en matière de gestion environnementale.
- Communication et rapport. Un processus formel, objectif et complet de reddition de compte de la performance doit exister afin de communiquer la politique, les objectifs, les cibles et les résultats pour chacun des éléments. L'information transmise provient du système d'information de gestion, du processus d'évaluation et de suivi, des résultats de vérification environnementale et de revue de gestion.
- Vérification environnementale. La vérification environnementale devrait être structurée de façon à donner une assurance de conformité et d'efficacité du système de gestion environnementale en fonction des objectifs environnementaux. Ces vérifications peuvent être effectuées selon un mode d'auto-évaluation, de vérification interne, de vérification externe ou d'une combinaison de ces dernières.

Dans le sondage, 78 % des répondants ont déclaré qu'ils effectuaient des vérifications environnementales et ce, pour les raisons suivantes :

- | | |
|--|------|
| • Évaluer la conformité aux lois et à la réglementation | 89 % |
| • Évaluer l'état environnemental d'une propriété | 74 % |
| • Évaluer les risques environnementaux | 73 % |
| • Évaluer la conformité à leurs propres politiques et procédés | 64 % |
| • Évaluer leur rendement par rapport aux normes reconnues | 55 % |
| • Évaluer l'efficacité de leur propre SGE | 53 % |

Bien qu'il n'y ait pas de normes officielles de vérification environnementale, les recommandations de la CSA, d'organismes comme l'Association québécoise de vérification environnementale, ou ISO 14000, contribuent à l'interprétation plus uniforme de la nature et de la portée de la vérification environnementale.

- Changements et améliorations continus. L'organisation devrait réviser, modifier et améliorer son système de gestion environnementale dans une perspective d'amélioration continue de sa performance environnementale. L'entreprise devrait donc mettre en place un processus visant à identifier les faiblesses potentielles ou réelles des différentes composantes de son système de gestion environnementale. Ce processus d'identification doit prendre en considération les résultats et les indicateurs de performance, de même que les processus de gestion environnementale. Des responsabilités spécifiques doivent être assignées pour identifier les améliorations nécessaires et pour implanter les correctifs appropriés dans les circonstances.

4. Conclusion

Dans le sondage réalisé par KPMG, le système de gestion environnementale des répondants comportent les éléments suivants :

Comité sur l'environnement	62 %
Formation des employés	57 %
Procédures détaillées	51 %
Objectifs environnementaux qui sont revus régulièrement	50 %
Évaluation des risques	47 %
Stratégie de communication	36 %
Préférence accordée aux fournisseurs qui tiennent compte de l'environnement	32 %
Communications des objectifs aux principaux intéressés	26 %

Comme nous l'avons déjà mentionné, 95 % des répondants estiment que la conformité à la réglementation est le principal facteur de motivation suivi par la responsabilité personnelle des administrateurs et des dirigeants. Mais on peut identifier trois autres sources d'influence positive à la bonne gestion environnementale.

Groupe de militants

En 1989, le nombre d'individus membres de groupes de protection de l'environnement partout dans le monde s'élevait à 15,9 millions. Ces groupes défendent le droit à un environnement sain et sécuritaire et exercent des pressions sur les entreprises et les gouvernements afin que soient élaborés des procédés et des pratiques moins dommageables pour l'environnement. Par leur force politique et leur visibilité médiatique, ils peuvent exercer une grande influence sur les entreprises.

Consommateurs

Les administrateurs et les dirigeants des entreprises doivent contrôler et gérer soigneusement les risques de pertes de parts de marchés ou du soutien des consommateurs, ainsi que les risques de boycottage de la part du public suite à une problématique environnementale causée par l'entreprise. La prise de conscience des consommateurs au sujet de l'environnement peut avoir un effet d'entraînement significatif sur leurs habitudes de consommation.

Employés

Quelque 62 % des répondants du sondage sur la gestion environnementale estiment que les préoccupations des employés constituent un facteur de motivation important pour prendre des mesures sur les questions environnementales. Les membres de la direction sont de plus en plus sensibilisés aux questions et aux pratiques environnementales, tout comme le sont d'ailleurs les employés qui peuvent contribuer à la réalisation des objectifs corporatifs en matière environnementale. Fait important à

signaler, la prise de conscience des employés sur les questions environnementales a donné lieu à d'excellentes initiatives qui ont porté leurs fruits pour certaines entreprises.

En terminant, précisons qu'il faut éviter de considérer un système de gestion environnementale comme une liste de contrôle d'éléments de gestion à implanter. Une telle approche risque de résulter en une fausse assurance et une bureaucratie documentaire coûteuse. Les forces motrices d'implantation d'un tel système doivent être fondées sur la mise en commun de valeurs, sur l'implication des ressources humaines à tous les niveaux de l'organisation, sur des actions efficaces concordant avec la vision collective et sur un suivi systématique des réalisations et de la performance.

Annexe 1

Extrait du rapport annuel DOW CHEMICAL CANADA INC.

Gestion des déchets

• Notre engagement

Les employés de tous les établissements de Dow Canada ont poursuivi leurs efforts, ainsi que leur engagement, en vue d'atteindre leur objectif sur le plan de l'élimination des déchets. En 1993, les réalisations ont d'abord porté sur la réduction des déchets par l'élimination à la source, puis sur un accroissement des activités de récupération, de réutilisation et de recyclage des matières. Les programmes de réutilisation et de recyclage ont connu une croissance remarquable en raison des efforts consciencieux, des initiatives et des idées de nombreux employés de Dow Canada.

• Gestion externe des déchets et des matières

Le graphique n° 7 résume l'information sur les déchets expédiés dans des installations en 1993 en vue d'en assurer la gestion. Sur la totalité des déchets expédiés en 1993, une proportion de 14 % (903 tonnes) était classée comme déchets dangereux en vertu des règlements provinciaux applicables. Ce total représente une réduction de 61 % (plus de 1400 tonnes) par rapport à la quantité de déchets dangereux expédiés en 1992 en vue de leur traitement ou de leur élimination. Les matières et les déchets non dangereux tels que les plastiques, le verre, le métal et les déchets alimentaires représentaient 86 % de la totalité des déchets.

En 1993, 72 % du total des 5 666 tonnes de déchets non dangereux expédiés hors de nos usines ont été recyclés ou récupérés en vue de leur réutilisation dans des installations indépendantes de nos usines. Les déchets non dangereux (incluant les déchets domestiques et non recyclables) ont été expédiés, dans une proportion de 27 %, dans des décharges municipales

autorisées. Le 1 % qui reste de ces matières a été incinéré (voir graphique n° 8).

La majeure partie (99,8 %) des déchets dangereux expédiés hors de nos usines en 1993 ont été détruits dans des incinérateurs approuvés par le gouvernement. Le 0,2 % qui reste a été récupéré ou recyclé.

Les employés des services environnementaux de Dow ont vérifié régulièrement toutes les installations toutes les installations externes de traitement et d'élimination des déchets dangereux et non dangereux avant leur approbation en vue de traitement des déchets en provenance de Dow.

• Réduction des déchets

- En mettant l'accent sur la réduction des déchets à la source, les employés des complexes de Fort Saskatchewan et de Sarnia ont réussi à réduire de 44 % (plus de 300 tonnes) et 42 % (plus de 9500 tonnes) respectivement, par rapport à 1992, les volumes de déchets solides non dangereux exigeant une élimination en décharge sur les lieux mêmes de production.
- En ce qui concerne les déchets solides non dangereux envoyés aux décharges municipales, les employés ont aussi réussi à en réduire le volume de 13 % (plus de 30 tonnes) au complexe de Sarnia, et d'environ 7 % (plus de 75 tonnes) au complexe de Fort Saskatchewan, par rapport à 1992.
- Au complexe de Sarnia, on a aussi réalisé une réduction de 65 % (plus de 1400 tonnes) du volume des déchets dangereux envoyés à l'incinération, et une réduction de 52 % du nombre de bidons de déchets dangereux produits par les usines et expédiés en vue du traitement.
- Les employés du complexe de Fort Saskatchewan ont mis en oeuvre 24 projets de réduction des déchets dans le cadre du programme «Waste Reduction Always Pays» (WRAP), ce qui a donné lieu à une réduction de centaines de tonnes de déchets et d'émissions pour 1993. Les responsables du programme WRAP ont été les récipiendaires du Emerald Award d'Alberta attribué en raison du rôle de chef de file joué par les employés en matière de protection de l'environnement.



La gestion des approvisionnements au service de l'environnement

par

Isabelle Deschamps, ing., M.B.A., D.B.A.
Professeure agrégée

et

Lydia Johnson, B.Sc.
Étudiante à la M.Sc.

Service de l'enseignement de la gestion des
opérations et de la production
École des Hautes Études Commerciales, Montréal (Québec) H3T 2A7

1. Les enjeux pour le gestionnaire : le besoin d'un idéal

Les faits sont indéniables : les problèmes environnementaux ont pris tant d'ampleur au cours des dernières décennies qu'ils concernent chacun de nous. Mentionnons l'épuisement des ressources naturelles, la dégradation de la couche d'ozone, l'effet de serre, les pluies acides, la pollution, le nombre croissant d'espèces en voie d'extinction, la surpopulation humaine, les écarts sociaux de plus en plus larges et l'augmentation des maladies fatales telles que le cancer ou le sida. Ces signaux d'alarme déclenchent une remise en question du rôle de l'Homme sur cette planète. Ils invitent les membres de la haute-direction des entreprises et des gouvernements à reconcevoir la façon « acceptable » de faire les affaires.

Depuis les années 90, le concept de **développement durable**¹ s'avère un grand principe parapluie qui englobe une série de principes et d'objectifs

¹ Selon le rapport de 1989 de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, le concept de développement durable se définit de la façon suivante : «[...] un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs», p. 51.

plus spécifiques, tels que la réduction des déchets industriels et domestiques, l'économie d'énergie et la restauration des sites pollués. Grâce à plusieurs critères servant à le circonscrire, le concept de développement durable peut servir de point d'ancrage, de base de comparaison pour évaluer le degré d'évolution des politiques et pratiques des entreprises en matière de gestion environnementale.

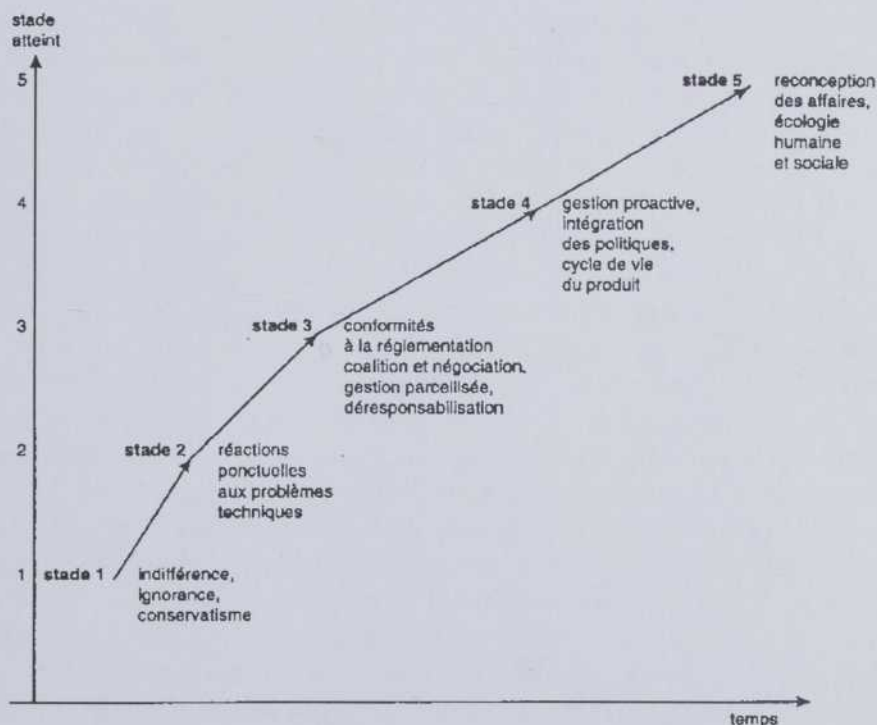
2. Les stades d'évolution en matière de politiques et pratiques de gestion

Il n'est point nécessaire d'effectuer une analyse très approfondie pour réaliser l'immensité des enjeux du développement durable pour les gestionnaires de tous niveaux hiérarchiques quelles que soient leurs fonctions techniques, commerciales ou financières au sein des entreprises à but lucratif. L'ampleur de la tâche à accomplir explique peut-être la lenteur des entreprises à agir. Tel qu'illustré à la figure 1, les attitudes des entreprises à l'égard du développement durable peuvent être regroupées sur un continuum allant de l'ignorance à la reconception totale des affaires (Eckel *et al.*, 1992). Les observations à ce jour révèlent que bien peu d'entreprises, qu'elles soient européennes, américaines, canadiennes ou québécoises, se situent avantagement sur ce continuum² :

Stade 1 - La première étape d'évolution se traduit par un souci plutôt primitif, voire complètement absent, face au développement durable. Elle correspond à une phase d'**indifférence** ou d'**ignorance** des problèmes environnementaux de la part des dirigeants d'entreprises. Malheureusement, il subsiste encore des entreprises à ce stade. On n'y voit pas la nécessité d'agir, on n'y retrouve pas l'intention de changer quoi que ce soit. Ces entreprises sont gérées de façon **statique et conservatrice** et sont appelées à rendre l'âme sous peu, pour des raisons combinées de faible performance économique et écologique.

² Voir Caincross, 1992 (É.-U. et Europe); Dionne Marsolais, 1993 (Québec); Dupuis, 1994 (Québec); Mermet, 1992 (Europe).

Continuum comportant cinq (5) stades témoignant
de l'évolution des attitudes des entreprises
à l'égard de l'objectif de développement durable



Source : inspirée de ECKEL, L.; FISHER, K.; RUSSELL, G.;
«Mesure du rendement environnemental», *La revue CMA*, mars 1992, p.19.

Figure 1

Stade 2 - Une certaine prise de conscience des problèmes environnementaux se développe au deuxième stade; toutefois, les entreprises y jouent un **rôle plutôt réactif**, c'est-à-dire qu'elles attendent qu'un problème surgisse avant d'agir. Un nombre important d'entreprises, voire de secteurs industriels ou commerciaux complets, n'ont guère évolué plus loin que ce stade. Elles entrevoient les problèmes environnementaux comme des **problèmes locaux, à caractère technique**, dont la solution tient à des modifications mineures aux équipements et procédures opératoires. Les questions environnementales sont **l'affaire d'ingénieurs, de techniciens ou de superviseurs** de production, dont les règles de conduite sont le traditionnel principe *«If it ain't broken, don't fix it»*.

Stade 3 - Puis les entreprises évoluent vers un stade où elles entrevoient les affaires environnementales de façon élargie, mais se contentent de **se conformer à la réglementation**. Ces entreprises sont davantage sensibles à la **prévention**, mais agissent souvent en groupe, formant des **coalitions qui négocient avec les instances gouvernementales** l'avènement de lois et, de ce fait, ralentissent le progrès vers les stades plus avancés. La majorité «silencieuse» des entreprises se trouve vraisemblablement à ce stade intermédiaire dans un pays tel que le Canada, où les réglementations environnementales sont d'une sévérité «moyenne». Il se pratique, au sein de ces entreprises, une gestion de l'environnement encore très **parcellaire, fragmentée** : l'environnement est «officiellement» sous la responsabilité d'une division isolée, souvent sans budget et pouvoir décisionnel (Dionne-Marsolais, 1993); pendant ce temps, «officieusement», les responsables de chacune des unités d'affaires, de chacune des usines, de chacune des gammes de produits, sont plus ou moins laissés à eux-mêmes face aux problèmes environnementaux. Chacun devient le véritable responsable de ses déchets, de sa pollution, de ses problèmes de santé-sécurité. Plus souvent qu'autrement, il ne s'agit pas là d'une décentralisation efficace des tâches, mais plutôt d'une «décharge» des problèmes et responsabilités sur des subalternes, d'une **déresponsabilisation de la haute-direction**, laquelle encourage une attitude de «pas dans ma cour» à l'intérieur même de l'entreprise.

Stade 4 - À un stade beaucoup plus avancé, on trouve les entreprises qui, littéralement, **gèrent l'environnement**, c'est-à-dire celles qui ont commencé à **«intégrer» leurs politiques environnementales** au sein de leurs

politiques de gestion dans plusieurs fonctions (marketing, production, ingénierie, gestion des ressources humaines), et qui adoptent une **approche proactive**, axée vers le long terme. Le développement durable y est perçu comme un **objectif stratégique à équilibrer** avec d'autres objectifs tels que le profit ou la croissance. Il s'agit souvent d'entreprises qui ont adopté des principes de gestion intégratrice et stratégique tels que les concepts de la qualité totale, de l'ingénierie simultanée. Par exemple, les gestionnaires y relient conception des produits et des procédés, politiques d'achat et positionnement des produits. Nous présumons qu'une minorité (grandissante) d'entreprises ont atteint ce stade, ou du moins ont entrepris une démarche pour l'atteindre. Notamment, elles entreprennent les actions suivantes : programme de formation continue de tout leur personnel, valorisation du travail en équipes multidisciplinaires, investissement accru dans l'innovation technologique, partenariat avec d'autres entreprises ainsi qu'avec la communauté locale et internationale, etc.³

Stade 5 - Enfin, le stade ultime est atteint par les très rares entreprises ayant réussi à gérer autant les aspects **destructifs** que **productifs** de leurs activités par le biais de l'adoption pleine et entière du concept de développement durable. L'atteinte de ce stade nécessite un développement symbiotique parfait de l'entreprise et des communautés sociales, économiques et technologiques qui l'entourent : en témoignent les discours et les actes des dirigeants qui y prônent une **reconception de la façon de faire des affaires** et qui affichent une **approche écologique, humaine et sociale** intégrant environnement et affaires. Par sa vision à long terme et sa position de force, une entreprise à ce stade sert de modèle aux autres et influence le cours du développement à l'échelle mondiale, d'abord dans son secteur, puis dans de multiples secteurs connexes.

³ Pour un exemple d'entreprise québécoise qui vise l'atteinte de ce stade avancé, voir le cas *Domtar et le procédé de cartonnage ondulé recyclé et blanchi*, rédigé par M. Beaulieu et I. Deschamps, 1994.

3. L'intégration des aspects environnementaux à la gestion des approvisionnements

L'intérêt de la gestion des approvisionnements dans le développement de pratiques de gestion plus soucieuses du développement durable s'explique par la place centrale des approvisionnements au sein des entreprises. Cette position d'avant-plan a déjà été soulignée par les experts du domaine qui reconnaissent l'impact direct des approvisionnements sur toutes les activités de l'entreprise étalées sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Par exemple, selon Leenders et ses associés (1993), la gestion des approvisionnements et des matières englobe des activités telles que les achats de divers produits et/ou matières premières, la prévision des besoins, la recherche des sources d'approvisionnement, l'entreposage, le transport, la réception, l'inspection à l'arrivée et la récupération.

Cette position stratégique «en amont» des gestionnaires des approvisionnements les place dans une position privilégiée pour la concrétisation d'un souci de développement durable, qu'ils peuvent mettre en oeuvre par une approche préventive des problèmes d'utilisation des ressources de base.

4. Stades d'évolution et pratiques actuelles

La pertinence et la contribution potentielle d'une recherche sur le sujet

Peu importe le modèle conceptuel de départ et la démarche de recherche entreprise, la question fondamentale qui anime nos travaux est toute simple : **concrètement**, que font les entreprises à l'égard du développement durable?

La présence d'entreprises à succès telles que le *Body Shop* témoigne d'un certain progrès, même s'il est concentré chez certaines firmes ou industries. Un tel succès, bien concret, nous incite à une recherche plus approfondie sur la contribution de la gestion des approvisionnements au développement durable. De tels travaux serviraient à mettre en relief non seulement les bénéfices et moyens d'actions potentiels en ce sens, mais aussi

les difficultés et les obstacles, c'est-à-dire les composantes des politiques d'approvisionnement où il est plus difficile d'harmoniser les objectifs économiques et ceux du développement durable.

Dans cette optique, nous avons jugé pertinent et intéressant d'identifier et de comparer des entreprises avant-gardistes ayant développé et harmonisé leurs politiques environnementales et d'approvisionnement (c'est-à-dire situées aux stades 4 ou 5, figure 1), avec des entreprises plus conservatrices ou évolutives ayant émis des politiques environnementales sans les avoir pleinement intégrées (stades 2 ou 3, figure 1). Notre but était de décrire et de diffuser leurs approches auprès des autres entreprises, afin de contribuer à l'avancement de l'ensemble des entreprises le long du continuum. La présente recherche poursuit les objectifs suivants :

Objectif 1 : décrire sommairement le contenu des politiques d'approvisionnement et des politiques environnementales;

Objectif 2 : explorer les liens possibles entre les politiques environnementales et les politiques d'approvisionnement;

Objectif 3 : jauger, qualitativement, l'état d'avancement des entreprises face à l'objectif de développement durable.

Les interrogations des gestionnaires

Loin de nous cantonner dans une démarche scientifique visant la validation ou le développement d'un modèle théorique de gestion, nous avons débuté nos travaux à la demande de praticiens du domaine en quête de modèles à suivre. Notre recherche se voulait appliquée et directement branchée sur les besoins de ces gestionnaires. Dans cet esprit, nous avons voulu, à partir de questions issues des gestionnaires eux-mêmes et de réponses recueillies sur le terrain, identifier et évaluer les pratiques en vigueur en matière de pratiques environnementales générales et appliquées au cadre précis de la gestion des approvisionnements. Ainsi, la contribution potentielle d'une telle étude consiste à répondre aux interrogations suivantes, dans le but de renseigner chercheurs et praticiens :

Question 1 : Peut-on, par le biais d'indicateurs simples, facilement mesurables via un questionnaire, juger du degré auquel les «voeux pieux» de la direction des entreprises se traduisent concrètement par des politiques environnementales et/ou des politiques d'approvisionnement?

Question 2 : En matière d'approvisionnement, les entreprises font-elles ce qu'elles promettent dans leurs politiques environnementales : y a-t-il intégration, cohérence entre ces deux groupes de politiques? Si non, quels sont les écarts?

Question 3 : De façon générale, peu importe le degré d'avancement et d'intégration de leurs politiques, quels points sont à compléter ou à améliorer pour que les entreprises progressent, c'est-à-dire atteignent un stade avancé face au développement durable? Quels aspects de leurs politiques ou des liens entre ces politiques doivent-elles développer? Où peuvent-elles commencer?

Le profil des entreprises répondantes

Nous voulions, tel que mentionné plus tôt, étudier le profil d'entreprises jugées comme avant-gardistes dans leur secteur respectif (i.e. ayant, du moins à première vue, dépassé le stade 3 de la figure 1). Le critère de présélection était le suivant : à partir de la documentation publiée par l'entreprise (politiques environnementales diffusées à l'interne, brochure promotionnelle, etc.) ou diffusée ailleurs (études de cas, entrevue ou reportage dans les revues et journaux), les entreprises choisies devaient être jugées comme relativement avant-gardistes dans leur secteur, c'est-à-dire qu'elles devaient avoir déjà élaboré une politique environnementale qu'elle soit, ou non, appliquée à l'ensemble de ses activités.

Huit des dix entreprises sollicitées ont répondu au questionnaire, ce qui correspond à un taux de participation de 80 %. Ces entreprises, allant de l'entreprise de taille moyenne à la très grande entreprise, appartiennent à divers secteurs d'activités (secondaire et tertiaire) : cosmétique, pharmaceutique, minéraux non métalliques, transport, informatique, impression et services financiers. Elles sont situées dans la région de Montréal, à l'exception d'une localisée dans la région de Toronto. La plupart de ces

entreprises (six sur huit) sont en fait des filiales ou divisions d'entreprises multinationales, tandis qu'une minorité fait des affaires uniquement en sol canadien. Les informations contenues dans les quatre premières colonnes du tableau 1 donnent un aperçu de la taille et des secteurs d'activités couverts.

Tableau 1

Description des entreprises et résultats sommaires

1	2	3	4	5	6	7	8
Entreprise	Type	Localisation maison mère	Secteur d'activités	Politique d'approvisionnement formelle	Politique environnementale	Liens entre les deux politiques	Programme de qualité totale
A	Multinationale	Europe	Cosmétiques	Oui	Oui	Oui	Non
B	Multinationale	Amérique du Nord	Informatique	Oui	Oui	Oui	Oui
C	Multinationale	Europe	Cosmétiques	Non (informelle)	Oui	Oui (informel)	Oui
D	Multinationale	Amérique du Nord	Pharmaceutiques	Oui	Oui	Oui	Non
E	Multinationale	Amérique du Nord	Minéraux non métalliques	Oui	Oui	Non	Oui
F	Nationale	Amérique du Nord	Services financiers	Oui	Oui	Non	Non
G	Multinationale	Amérique du Nord	Impression	Non	Oui	Non	Non
H	Multinationale	Amérique du Nord	Transport	Non	Oui	Non	Non

Une variété de répondants ont fourni l'information demandée dans ce questionnaire. La plupart des questionnaires ont été remplis par les personnes responsables des approvisionnements et/ou de l'environnement dans les entreprises. Dans certains cas, ces personnes faisaient partie de services tels que les opérations, les approvisionnements, la logistique ou les communications. Cet état de fait reflète, tel que présumé ci-haut, la position variable et les variantes possibles en matière de gestion des approvisionnements et/ou de gestion environnementale. Peu importe leurs affiliations ou positions, nous nous sommes assurées personnellement que les répondants, dans tous les cas, étaient au fait des politiques, mais aussi de la stratégie et de la philosophie de gestion générale de l'entreprise. Des documents écrits supplémentaires ont été fournis dans nombre de cas, afin que nous puissions vérifier ou approfondir les réponses données.

Les questions posées

Un questionnaire comportant 12 questions a été élaboré et distribué à une dizaine d'entreprises pré-sélectionnées (voir l'annexe 2). Les questions ont été formulées à partir de divers documents dont, entre autres, ceux rédigés par *Bell Canada* sur leurs exigences environnementales auprès des fournisseurs, le G.I.P.P.E.R.'s⁴ Guide to Environmental Purchasing (1992), un livre intitulé *Le management vert*⁵, ainsi qu'un document de la Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie intitulé *Objectif 2000 - La gestion environnementale : un guide pour la PME* (1992). Le questionnaire comprenait trois parties :

⁴ Governments Incorporating Procurement Policies to Eliminate Refuse.

⁵ De Backer, P. *Le management vert*, Dunod, Paris, 1992.

QUESTIONNAIRE

Partie I - Politiques d'approvisionnement

- 1) Avez-vous une politique d'approvisionnement écrite dans votre entreprise?
- 2) Si oui (à la question 1), contient-elle certains des éléments suivants?
- 3) Cette politique d'achat fait-elle partie d'une des étapes d'un programme de qualité totale au sein de votre entreprise?
- 4) Quelle est votre approche quant au nombre de fournisseurs auprès desquels vous vous approvisionnez?
- 5) Considérez-vous les fournisseurs avec qui vous faites affaires comme vos partenaires à long terme?
- 6) Quels types de produits/services la politique d'approvisionnement vise-t-elle?

Partie II - Politiques environnementales

- 7) Avez-vous un plan d'actions environnementales?
- 8) Si oui (à la question 7), contient-il certains des éléments suivants?

Partie III - Politiques d'approvisionnement et environnement

- 9) Votre plan d'actions environnementales est-il relié à votre politique d'approvisionnement?
- 10) Si oui (à la question 9), auxquels des éléments suivants les critères environnementaux ont-ils été incorporés?
- 11) Quels types de produits/services les critères environnementaux de votre politique d'approvisionnement visent-ils?
- 12) Sur une échelle de 1 à 4, quels sont les critères environnementaux qui contribuent à votre prise de décision pour choisir un fournisseur?

Figure 2

Partie 1 - La première partie avait pour but de vérifier l'existence et la nature d'une politique d'approvisionnement au sein des entreprises. Nous y explorions : les principaux éléments qui en font partie; le lien entre les concepts de la qualité totale et leur démarche en matière d'approvisionnement; l'approche face au nombre de fournisseurs avec lesquels elles font affaires et la présence/absence d'une relation de partenariat avec ces derniers; l'ampleur de la politique, à savoir quels produits ou services sont visés par la politique d'approvisionnement.

Partie 2 - La deuxième partie vérifiait si un plan d'actions environnementales avait été implanté et, le cas échéant, quelle était son ampleur. Ceci a été vérifié par une question où était suggérée une liste d'éléments qui pouvaient faire partie du plan d'actions environnementales : santé/sécurité, produits dangereux, réduction des déchets, recyclage, etc.

Partie 3- L'objectif de la troisième partie était de vérifier plus explicitement si les entreprises questionnées avaient intégré à leur politique d'approvisionnement des éléments de leurs politiques environnementales. Nous avons donc demandé aux répondants si leurs politiques environnementales étaient reliées aux éléments de la politique d'approvisionnement et, le cas échéant, sous quelle forme cette relation se manifestait. Par exemple, nous demandions : quels types de critères d'achat de nature environnementale étaient appliqués; quels types de produits ou services étaient assujettis aux critères environnementaux; et l'importance (i.e. le poids relatif) de divers critères environnementaux au moment de la prise de décision lors de la sélection d'un fournisseur.

Sommaire des résultats⁶

Les profils des huit entreprises répondantes sont variables. En matière d'avancement et de concrétisation du souci du développement durable, elles sont partagées en deux grandes catégories :

⁶ Pour des détails, voir Deschamps, I. et L. Johnson, «La contribution de la gestion des approvisionnements aux objectifs de développement durable», École des HEC, Cahier de recherche n° 94-34, 1994.

— Catégorie no. 1 : Les entreprises les plus progressistes

Quatre entreprises sur huit (A, B, C et D), oeuvrant dans trois secteurs (cosmétiques, matériel informatique et produits pharmaceutiques) et toutes d'envergure mondiale, ont reconnu qu'elles établissaient des liens entre les politiques environnementales et d'approvisionnement (colonne 7). Parmi ces quatre entreprises, une majorité (trois sur quatre, A, B et D) ont reconnu l'existence de politiques formelles d'approvisionnement. Dans une seule de ces entreprises, soit l'entreprise C, il existe bien sûr des procédures d'achat, mais elles ne font pas l'objet de politiques centralisées et/ou formalisées.

— Catégorie no. 2 : Les entreprises conservatrices, qui promettent plus qu'elles n'agissent

Quatre entreprises (E, F, G et H), qu'on peut qualifier de conservatrices par rapport au premier groupe, oeuvrent dans des secteurs très variés, mais sont d'envergure mondiale dans une moins grande proportion (deux sur quatre sont mondiales; deux opèrent en Amérique du Nord; toutes les quatre, cependant, ont leur siège social au Canada ou aux États-Unis). Elles ont en commun l'inexistence de liens entre leurs politiques d'approvisionnement et leurs politiques environnementales. Parmi ces quatre entreprises, deux seulement (E et F) ont indiqué l'existence de politiques d'approvisionnement formelles.

Ainsi, au total, six entreprises sur huit ont des politiques d'approvisionnement formelles ou informelles. Cependant, seulement quatre entreprises sur huit interrogées, soit la moitié de notre échantillon, font montre d'un degré d'harmonisation des politiques d'approvisionnement et environnementales. Quand on examine les statistiques par catégories, c'est-à-dire les entreprises **progressistes** versus **conservatrices**, un élément important se confirme : les progressistes, qui affichent une intégration des politiques d'approvisionnement et environnementales, ont toutes fait état de la présence formelle d'une politique d'approvisionnement; en revanche, chez les entreprises conservatrices, seulement la moitié des entreprises ont mentionné la présence d'une politique d'approvisionnement. Ces tendances, qu'il faudra vérifier sur un plus vaste échantillon, confirment qu'il est utile

de développer des politiques de gestion **formelles** avant d'escompter une prise en compte des considérations environnementales par l'ensemble des gestionnaires concernés et ce, de façon **intégrée**, c'est-à-dire à travers toutes les activités et processus de l'entreprise.

À première vue, ces résultats agrégés sont encourageants puisqu'ils s'avèrent un indice sûr que certaines entreprises ont atteint une phase de gestion intégratrice, indice de l'évolution à des stades avancés en matière d'attitude à l'égard du développement durable (stade 4, figure 1). Cependant, d'autres éléments nous amènent à croire que beaucoup de chemin reste à parcourir pour que la majorité des entreprises se situent aussi avantageusement sur ce même continuum :

— Premièrement, notre échantillon est représentatif des entreprises choisies sur le volet, jugées comme déjà sensibilisées à l'environnement, voire assez avant-gardistes dans leur secteur respectif; en aucune façon il ne reflète le comportement et l'attitude des entreprises qu'on pourrait qualifier «dans la moyenne» ou même «en retard» par rapport au souci du développement durable.

— Deuxièmement, même si la moitié des répondants ont affirmé avoir établi des liens intégrateurs entre leurs politiques environnementales et d'approvisionnement, ceci ne nous renseigne pas sur la qualité, la profondeur et la valeur de ces liens. Comme nous l'avons stipulé plus tôt, les politiques d'approvisionnement comportent de nombreuses décisions en regard de nombreuses facettes (achat de matières premières, produits, équipements; mode de transport; choix de fournisseurs, etc.). Il s'agit donc de vérifier en quoi ces aspects sont (ou ne sont pas) touchés par des considérations environnementales avant de juger de la véritable contribution des politiques d'approvisionnement à l'objectif de développement durable.

5. Conclusions

Bilan des observations et discussion

En tenant compte de nos trois objectifs de départ (1- décrire les politiques, 2- explorer les liens possibles entre les politiques environnementales et d'approvisionnement, ainsi que 3- juger de l'évolution des attitudes à l'égard du développement durable), nous pouvons avancer le bilan qui suit dans cette section :

Éléments descriptifs des politiques environnementales et d'approvisionnement :

a) Politiques d'approvisionnement formelles :

assez complètes dans deux cas, satisfaisantes dans trois cas, incomplètes ou inexistantes dans trois cas.

Les réponses obtenues dans la première partie du questionnaire nous ont permis de constater que cinq des huit entreprises étudiées possèdent un document formel sur les politiques d'approvisionnement, mais que seulement deux d'entre elles utilisent une grille d'analyse en vue de pondérer les divers critères qui en font partie. En général, les politiques d'approvisionnement, chez les entreprises qui ont un document formel, semblent assez complètes selon l'ensemble des produits ou services que nous avons considérés indispensables pour ce genre de politique. Cependant, une portion non négligeable de notre échantillon a fait montre d'un état de fait qu'on peut juger inacceptable compte tenu de leur taille et des millions de dollars en jeu : elles n'ont émis aucune politique d'approvisionnement formelle.

b) Politiques environnementales :

existantes dans tous les cas, mais le plus souvent incomplètes.

Évidemment, les résultats obtenus dans la deuxième partie du questionnaire s'avèrent positifs dans les huit entreprises puisque le choix des entreprises a été effectué en fonction de l'existence d'une politique environnementale. On peut aussi constater que les éléments qui ressortent des politiques environnementales sont surtout ceux reliés à la santé et sécurité au travail, à la réduction des déchets à la source et au recyclage des déchets de bureau.

Éléments nous permettant de tisser des liens entre politiques environnementales et politiques d'approvisionnement :

Sur la base des renseignements recueillis dans la troisième partie du questionnaire, il ressort que les liens entre les deux catégories de politiques sous étude sont plutôt **faibles**. En particulier, à partir des questions 10, 11 et 12, on peut inférer que, plus souvent qu'autrement, certaines considérations ainsi que des critères environnementaux finissent par être négligés, voire non incorporés, étant donné la multitude des facettes du problème et des critères qui doivent être pris en considération lors du choix d'un matériau, d'un équipement ou d'un fournisseur. Par exemple, malgré le fait que notre échantillon ait été biaisé en faveur du développement durable, nous n'avons pu identifier qu'**une seule** entreprise sur les huit étudiées qui utilisait pleinement une grille d'analyse pondérée des fournisseurs, soit une approche intégrée et systématique pour intégrer les considérations environnementales dans la gestion des approvisionnements. À partir de ce constat, on peut avancer que les critères environnementaux, même s'ils figurent au palmarès des politiques de gestion dans quelques-unes des entreprises sous étude, sont le plus souvent négligés, c'est-à-dire analysés mais non réellement incorporés aux analyses décisives en matière d'approvisionnement, qui doivent alors se faire sur une base strictement économique (considérations de coût et de qualité prises dans le sens classique de ces termes).

Globalement, nous ne sommes pas surprises de l'ensemble des résultats cités ci-dessus. Les données agrégées confirment la validité de nos prémisses de départ. Si l'on reconnaît les tendances décelées par notre enquête à l'effet que les politiques d'approvisionnement formelles sont à toutes fins pratiques incomplètes ou inexistantes (partie I du questionnaire) et que les politiques environnementales sont souvent incomplètes, axées vers le court terme et souvent non appliquées (partie II), il va de soi que la majorité des entreprises n'auront pas intégré de critères environnementaux d'ordre préventif et systémique au sein de leurs politiques de choix de fournisseurs (partie III du questionnaire). Logiquement, nous nous attendions à ce que les entreprises n'exigent pas de leurs partenaires fournisseurs des qualités qu'elles n'ont pas ou qu'elles ne valorisent pas elles-mêmes.

Bien sûr, il s'agit d'un bilan à partir de huit cas seulement. Ce bilan confirme toutefois nos prémisses à l'effet que la présence de politiques ne se traduit pas toujours par des gestes et des résultats concrets. En fait, les politiques d'approvisionnement ou environnementales sont influencées par bien d'autres facteurs internes et externes à l'entreprise dont nous ne tenons pas compte (par exemple, le degré et la nature de la formation des professionnels et gestionnaires responsables des approvisionnements, la dépendance auprès des fournisseurs, etc.) et qu'il faudrait vérifier à partir d'études plus exhaustives et d'un échantillon élargi d'entreprises.

Éléments permettant de jauger le degré d'avancement des attitudes des entreprises par rapport à l'objectif de développement durable :

De ce portrait descriptif, basé sur une série de faits quant aux **politiques et aux pratiques de gestion**, que peut-on inférer en matière d'évolution des attitudes à l'égard du développement durable selon le continuum illustré à la figure 1?

Nous croyons qu'un **niveau faible à intermédiaire, correspondant au stade 2 ou 3, semble être atteint**. Il s'agit là d'un score global moyen, l'indication du centre de gravité des entreprises le long du continuum allant du stade 1 au stade 5 (figure 1). Cependant, toutes les entreprises ne sont pas à ce stade : nous avons observé une variance importante d'attitudes et

de pratiques au sein de cette recherche. De plus, chaque entreprise se situe vraisemblablement à divers stades, selon les fonctions, activités ou politiques qui sont scrutées : les réponses à notre questionnaire dénotent un stade plus avancé dans certaines sphères d'activités (amorce d'une approche intégrale, stade 4); par contre, règle générale, les réponses semblent faire état d'un comportement réactif à des problèmes et d'une attitude de conformité aux normes en vigueur (stade 3). Ces variations intra-entreprises sont particulières à chacune des entreprises étudiées et semblent tributaires d'un ensemble de facteurs techniques, stratégiques ou commerciaux difficiles à circonscrire. À titre d'illustration, pour les fabricants de certains produits haut de gamme s'adressant à un marché de consommateurs donné, l'accent sera mis sur l'amélioration de caractéristiques visibles pour le client, par exemple l'introduction de matières premières dites écologiques. Au contraire, chez les fabricants de produits industriels, l'accent est mis sur l'achat d'équipements moins énergivores ou sur l'introduction de matériaux recyclés dans le design, le tout dans le but de réduire les coûts et de bénéficier du support des instances gouvernementales et des clients corporatifs soucieux des aspects environnementaux, mais pas prêts à en assumer le prix.

Malgré notre déception relative face aux résultats plutôt «moyens» illustrés par notre recherche, la combinaison de deux facteurs nous porte à conclure cette analyse sur une note optimiste :

- premièrement, toutes ces entreprises ont émis une politique environnementale;
- deuxièmement, malgré le fait que des politiques d'approvisionnement formelles ne soient pas présentes dans toutes les entreprises étudiées, il y a lieu de croire que bon nombre d'entre elles réussissent, sans aucun doute, à choisir un fournisseur à l'aide de procédures informelles.

Nous sommes portées à croire qu'une amélioration sensible peut être accomplie en regard de la contribution de ces entreprises au développement durable par une approche évolutive, dont la mise en oeuvre exigera l'apport des gestionnaires à plusieurs niveaux hiérarchiques, au sein d'un effort collectif soutenu qui durera des années, voire des décennies.

Il est évident que les conclusions tirées d'études telles que celle présentée dans ce chapitre ou celles contenues dans d'autres publications récentes⁷ revêtent un caractère encore exploratoire. Compte tenu de la jeunesse du champ théorique multidisciplinaire, de la spécificité des entreprises étudiées, de la taille réduite des échantillons, des limites méthodologiques qui restreignent le nombre de variables étudiées et conduisent à des analyses simplifiées, les résultats à ce jour sont fragmentaires et peuvent difficilement faire l'objet d'extrapolation. Il y aura donc lieu, dans le cadre de travaux de recherche futurs, de former des équipes transdisciplinaires de chercheurs qui verront à approfondir les questions posées, à élaborer des questionnaires plus complets comportant des questions plus larges et adressées à un plus grand nombre d'intervenants internes et externes au sein d'une variété d'entreprises, ainsi qu'à utiliser des analyses statistiques plus avancées. Il est espéré que de tels travaux contribueront à mieux nous renseigner sur les profils des entreprises en matière d'attitudes environnementales, sur les facteurs qui expliquent ces différences de profils et sur les conséquences économiques et écologiques de ces profils, le tout dans une optique de développement durable.

⁷ Voir Demers, 1994; Dupuis, 1994; Frappier et Nollet, 1994.

Bibliographie

- IBM. «Efforts to Rescue the Environment Focus on Pollution Prevention», *IBM Directions*, vol. 4, no. 1, printemps 1990, p. 10-12.
- BEAULIEU, M., DESCHAMPS, I., *Projet de décontamination des sols chez Shell Canada*, Centrale de cas et de documents pédagogiques, École des HEC, Montréal, 1992, 22 p.
- BEAULIEU, M., DESCHAMPS, I., *Domtar et le développement du procédé de cartonnages ondulés et blanchis*, Centrale de cas et de documents pédagogiques, École des HEC, Montréal, 1994.
- BEMOWSKI, K., «Sorting Fact from Fiction», *Quality Progress*, avril 1991, p. 21-25.
- BIDDLE, D., «Recycling for profit : the new green business frontier», *Harvard Business Review*, vol. 71, no. 1, novembre-décembre 1993, p. 145-156.
- CAINCROSS, F., *Costing the earth. The challenges for governments, the opportunities for business*, Harvard Business School Press, 1992.
- Commission mondiale sur l'environnement et le développement, *Notre avenir à tous*, Éditions du Fleuve, Québec, décembre 1989, 432 p.
- CONLIN, J., «Survival of the Fittest», *Working Woman*, février 1994, p. 28-31, 68-69, 72-73.
- DE BACKER, P., *Le management vert*, Dunod, Paris, 1992, 265 p.
- DEMERS, C., BARRAL, H., *L'intégration des questions environnementales à la stratégie des entreprises d'électricité canadiennes : les cas d'Hydro-Québec et d'Ontario Hydro*, Cahier de recherche du CETAI, École des HEC, no. 93-21, décembre 1993.
- DENIS, H., *Stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales*. Éditions Agences d'ARC inc., Québec, 1990, 328 p.
- DESCHAMPS, I., «Adapter les produits et les procédés industriels pour réconcilier gestionnaires, consommateurs et écologistes : un rêve réalisable?», *Entreprendre*, vol. 6, no. 2, juin 1993, p. 29-32.

- DESCHAMPS, I., BEAULIEU, M., «Gérer la conciliation de la performance économique et écologique des entreprises», à paraître.
- DESCHAMPS, I., JOHNSON, L., «La contribution de la gestion des approvisionnements aux objectifs de développement durable», École des HEC, Cahier de recherche no. 94-34, novembre 1994, 37 p.
- DIONNE-MARSOLAIS, R., «Les entreprises ont-elles progressé en matière d'environnement?», *Écodécision*, no. 7, décembre 1992, p. 40-42.
- DUPUIS, M., *La prise en compte de l'environnement dans le développement de produits : le cas des produits électriques et électroniques*, mémoire de M.Sc.A., École Polytechnique, Montréal, mars 1994, 131 p.
- ECKEL, L., FISHER, K., RUSSELL, G., «Mesure du rendement environnemental», *La revue CMA*, mars 1992, p. 15-22.
- EISMANN, H., «The Environment : an Entrepreneurial Approach», *Long Range Planning*, vol. 25, no. 4, 1992, p. 22-24.
- FRAPPIER, D., NOLLET, J., «Le prochain défi des dirigeants : éthique et environnement», *Gestion*, vol. 19, no. 2, mai 1994, p. 37-46.
- GEMI, «TQM Ideas Attract Enviro-Managers», *Environment Today*, vol. 2, no. 1, janvier/février 1991, p. 1, 52.
- G.I.P.P.E.R., *Guide to Environmental purchasing*, City of Toronto, 1991, 40 p.
- GREENO, J., ROBINSON, L., NOBLE, S., «Rethinking corporate environmental management», *Columbia Journal World Business*, vol. 27, no. 3-4, automne-hiver 1992, p. 222-232.
- HUTCHISON, C., «Corporate strategy and the environment», *Long Range Planning*, vol. 25, no. 4, août 1992, p. 9-21.
- JOLLY, D., «Management de l'environnement. Le cas de Rhône-Poulenc», *Direction et gestion des entreprises*, no. 144, novembre-décembre 1993, p. 12-22.
- KELADA, J., *Comprendre et réaliser la qualité totale*, Deuxième éditions, Éditions Quafec, Québec, 1992, 410 p.
- KELLY, T., «GEMI : The Superhero of Environmental Management», *Quality Progress*, avril 1991, p. 26-28.

- La fondation Harmonie du Canada, *Guide pour le milieu du travail : vers la santé environnementale*, Ottawa, 1991, 190 p.
- LANOIE, P., LAPLANTE, B., «Des billets verts pour des entreprises vertes», *Gestion*, vol. 17, no. 4, novembre 1992, p. 41-47.
- LEENDERS, M.R., FEARON, H.E., NOLLET, J., *La gestion des approvisionnements et des matières*, Gaëtan Morin Éditeur, Québec, 1993, 475 p.
- LEENDERS, M.R., NOLLET, J., «Gestion des approvisionnements : horizon à court ou à long terme», *Gestion*, novembre 1991.
- LODGE, G.C., RAYPORT, J.F., «Knee-deep and rising : American recycling crisis», *Harvard Business Review*, septembre-octobre 1991, p. 128-139.
- MERMET, L., *Stratégies pour la gestion de l'environnement*, Paris, Édition L'Harmattan, 1992, 207 p.
- PORTIER, N., PROVOST, M., «Anita Roddick et *The Body Shop* : Une entrepreneure soucieuse du développement durable», *Centrale de cas et de documents pédagogiques*, École des HEC, Montréal, 1993.
- PROVOST, M., «Gérer en protégeant l'environnement, est-ce vraiment payant?», *Entreprendre*, vol. 6, no. 2, juin 1993, p. 27-29.
- RAYNAULD, J., STRINGER, Y., *Problèmes et politiques économiques*, Presses de l'Université du Québec, Montréal, 1988, p. 340.
- ROY, M., «La valorisation des boues», *Plan*, vol. 30, no. 7, septembre 1993, p. 28.
- ROY, M., «Des rejets en chute libre», *Plan*, vol. 30, no. 8, octobre 1993B, p. 29.
- SAVAGE, J.A., MAJOT, J.M., «Industry Preaches Green But is Far From Clean», *Business and Society Review*, no. 83, automne 1992, p. 39-42.
- SCHMIDHEINY, S., *Changer de cap.*, Dunod, Paris, 1992, 392 p.
- STEIN, M., «Preserving the Environment», *World*, vol. 26, no. 2, 1992, p. 40-45.
- STRATTON, B., «Going Beyond Pollution Control», *Quality Progress*, avril 1991, p. 18-20.

Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie, *Guide vert : manuel de développement durable pour les collèges canadiens*, Gouvernement du Canada, Ottawa, 1992, 199 p.

Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie et La chambre de commerce du Canada, *Objectif 2000 - la gestion environnementale : un guide pour la PME*, Gouvernement du Canada, Ottawa, septembre 1991, 100 p.

VIARDOT, É., «Les cinq réponses aux pressions écologistes», *Harvard L'Expansion*, no. 70, automne 1993, p. 88-95.

Ville de Montréal, *Le défi déchets : un défi d'avenir*. Synthèse d'une consultation publique, 1992, 46 p.

WINTER, G., *Entreprise et environnement, une synergie nouvelle*, Paris, McGraw Hill, 1989, 347 p.

Les politiques environnementales dans les multinationales hôtelières¹

par

Lucie Désilets

1. La problématique hôtelière

L'une des premières interrogations soulevées par la présente recherche est la pertinence de traiter des politiques environnementales dans l'industrie hôtelière.

En effet, on conçoit facilement que les activités manufacturières ainsi que l'exploitation de ressources naturelles constituent des menaces importantes pour l'environnement. Les activités de services, notamment l'hôtellerie, apparaissent alors comme des activités moins polluantes requérant un minimum d'attention.

Néanmoins, une étude conduite dans un établissement hôtelier d'environ mille (1000) chambres de Boston révèle que plus de 1,6 millions de livres de papiers, canettes, bouteilles et nourriture composent la demande pour ce type d'hôtel, mais que seulement 38 % de cette quantité de matière est consommée. Tout le reste est rejeté sous forme de déchets. L'étude démontre que près de 50 % de ces intrants peuvent être recyclés si l'on implante un vaste programme de recyclage dans l'hôtel. L'étude indique qu'en adoptant un tel programme il serait possible de sauver l'équivalent de 3 490 arbres et de réduire de 20 tonnes la quantité d'acier et d'aluminium déversée dans l'environnement par année. L'auteur commente davantage ces résultats: «If these figures for 1 000 rooms seem impressive, consider this:

¹ Cette recherche fut réalisée entre le 19 janvier et le 23 mars 1995. Des entrevues de personne à personne furent conduites avec les responsables des questions environnementales des neuf établissements hôteliers sélectionnés. Il s'agissait d'établissements de trois chaînes multinationales (chaînes, A, B et C) actives dans l'hôtellerie de luxe, chaque chaîne possédant un hôtel dans les villes de Boston, Montréal et Toronto (B, M et T). Chaque entrevue eut une durée approximative d'une heure.

There are more than 3 million hotel rooms in the United States alone» (Condé Nast TRAVELER, 1994).

De plus, l'industrie hôtelière est une grande consommatrice d'énergie. Ce même hôtel a implanté un vaste programme d'efficacité énergétique. Il a été estimé que sur une base annuelle, cet hôtel a réduit sa consommation d'eau de 18,5 millions de gallons. Il a aussi économisé 32 500 gallons de mazout et, en utilisant des fluorescents pour l'éclairage, il a réduit les émissions de CO₂ d'environ 370 000 lbs par an.

Outre l'importance de ces données, l'étude des politiques environnementales dans un secteur de l'activité touristique est un sujet pertinent étant donné l'importance de cette industrie. En effet, selon Geoffrey H. Lippman, président du World Travel and Tourism Council, «Travel and Tourism is a big business - the world's largest...It comes as a great surprise to many people to learn that it contributes more to national economies than agriculture, manufacturing, steel or autos.»

La relation entre le tourisme et l'environnement est ambiguë. D'une part, la montée du tourisme de masse, l'utilisation abondante des sites lors de pointes saisonnières, la destruction du littoral pour dresser des façades hôtelières sont des exemples des dommages que le tourisme occasionne à l'environnement. D'autre part, le tourisme et l'environnement peuvent interagir de manière dialectique. En effet, le tourisme naît des caractéristiques géographiques, paysagères, culturelles et sociales d'une destination donnée. Souvent, le tourisme se loge dans des régions où l'environnement est fragile, que ce soit dans la montagne ou le long d'un littoral. Selon certains auteurs, le tourisme constitue un incitatif à la restauration d'anciens bâtiments et de lieux historiques. De même, le tourisme a créé un impératif pour la conservation de ressources naturelles. Les parcs nationaux en témoignent. Le tourisme a besoin d'un environnement protégé pour survivre. La symbiose entre tourisme et environnement provient du fait qu'en plus de susciter sa conservation, le tourisme fournit les moyens économiques grâce auxquels les mesures de préservation peuvent être poursuivies.

Le choix de l'hôtellerie constitue un sujet pertinent pour l'étude des politiques environnementales, principalement pour trois raisons : l'hôtellerie

est une activité polluante même si elle appartient au secteur des services; elle entretient, tout comme l'industrie du tourisme en général, une relation étroite avec la nature et, finalement, il s'agit d'un secteur économique important, l'industrie touristique étant la première industrie mondiale. Il est donc important d'évaluer dans quelle mesure l'industrie hôtelière répond aux impératifs de la gestion environnementale. Peut-on observer en 1995, la présence d'une gestion environnementale sophistiquée et mature ou du moins, l'émergence de pratiques environnementales?

2. Évaluation de la situation au chapitre de la planification

Notre étude démontre que la planification environnementale est pratiquement inexistante parmi les gestionnaires des établissements hôteliers. Au mieux, certains hôtels se dotent une fois par an d'objectifs à atteindre avec une date approximative de réalisation. Il n'y a pas de plan indiquant les objectifs à court, moyen et long termes. De même on n'indique pas de façon détaillée les moyens qui seront adoptés pour réaliser ces objectifs. Par ailleurs, l'ensemble des répondants ont identifié quelles étaient leurs priorités en matière de gestion environnementale.

Pour la majorité des répondants, les activités reliées à la réduction et au recyclage des déchets, ainsi que celles reliées à la conservation énergétique, figurent parmi leurs priorités. Les gestionnaires s'intéressent à la gestion environnementale dans la mesure où cela leur permet de réduire certains coûts à court terme ou les risques de responsabilité environnementale.

3. Évaluation de la situation au chapitre de la mise en oeuvre

Malgré l'absence de planification environnementale, plusieurs initiatives ont été mises de l'avant dans l'ensemble des établissements hôteliers. Pour attester de l'engagement vert de chaque établissement, deux dimensions ont été évaluées. Ont été considérés d'une part, des éléments de

structure tels le type de comité en environnement formé et sa composition et d'autre part, les types de programmes mis de l'avant tels la gestion des déchets et les programmes de conservation énergétique.

Première dimension : éléments de structure

La revue de la littérature nous amène à dégager quatre éléments, tributaires de la structure, qui permettent de qualifier l'engagement réel de l'hôtelier pour sa politique verte. Ces indicateurs se définissent comme suit : le niveau hiérarchique de la prise de décision, le mode de fonctionnement retenu, le pouvoir effectif de cette fonction sur l'ensemble des activités de l'hôtel et les ressources qui y sont allouées.

Le niveau hiérarchique d'où sont issues les initiatives environnementales est le facteur qui indique le mieux l'engagement environnemental : «a recent gathering of executives at an international business seminar concluded that management support from the CEOs and the president is the single most important factor required for a company to achieve environmental excellence.» (ONU, 1993)

Pour témoigner de l'engagement de la haute direction pour la protection environnementale nous avons identifié, pour les neuf établissements concernés, la personne responsable des questions reliées à l'environnement.

On constate que cette responsabilité est attribuée huit fois sur neuf à un directeur de département et que généralement, il s'agit du directeur de l'Ingénierie. Il existe donc une certaine homogénéité à ce chapitre parmi l'ensemble des hôtels de l'échantillon. Il est cependant possible de discriminer davantage les hôtels en considérant la composition des entités responsables des questions environnementales. On constate alors que la haute direction, à savoir le directeur général ou le directeur des opérations, ne participe activement dans ces comités que dans le tiers des cas.

Aucun des établissements n'a de département de l'Environnement inscrit dans son organigramme. La fonction environnementale est traitée par le biais de comités se réunissant mensuellement ou à tous les deux mois. La

nature du comité (s'agit-il d'un comité qui se préoccupe essentiellement d'environnement ou non?), le nombre de départements représentés, ainsi que le jumelage direction-employés varient d'un comité à l'autre.

On retrouve deux structures principales : un comité de Santé, sécurité et environnement (S/S/E) et un comité environnemental. L'hôtel de la chaîne C à Boston fait exception, puisque c'est le comité exécutif qui est chargé des questions d'environnement. Idéalement, tous les départements de la firme devraient être impliqués dans l'élaboration et la mise en oeuvre de politiques environnementales. Les départements les plus représentés dans ces comités sont ceux de l'Ingénierie, de l'Hébergement, de la Sécurité et de l'Entretien.

Dans six établissements sur neuf, le comité chargé d'environnement est composé à la fois de la partie patronale et des employés. Cette structure permet une collaboration et une participation accrue de tous les participants puisque tous sont impliqués dans le processus de la prise de décision.

Selon De Backer, «la crédibilité d'une politique et des moyens de gestion de l'environnement est directement proportionnelle au degré de pouvoir que les responsables de l'environnement ont dans l'entreprise.»

L'étude nous dévoile trois scénarios possibles dans les multinationales hôtelières :

situation 1 : le responsable de l'environnement a le pouvoir de faire appliquer toutes les règles et décisions relatives à l'environnement;

situation 2 : le responsable n'a pas de pouvoir effectif, mais on retrouve dans le comité l'ensemble des chefs de services. Les décisions sont en vigueur dès qu'il y a un consensus car les chefs de services ont le pouvoir de faire appliquer toutes les décisions;

situation 3 : Le comité en environnement n'a pas de pouvoir effectif. Son rôle est de générer des idées, de conscientiser les employés et de développer des programmes. Ses outils sont la persuasion, la communication et la formation.

La synthèse des résultats obtenus nous indique que dans plus de la moitié des cas (cinq sur neuf), le comité chargé des questions environnementales a un pouvoir de communication, de conscientisation et de formation; il n'a pas de pouvoir décisionnel réel. La performance environnementale de ces établissements sera donc tributaire de la force communicative du comité et du pouvoir d'influence de chacun de ses membres.

Finalement, aucun des établissements ne possède de budget «vert» comme tel. Les sommes nécessaires pour acheter des bacs de recyclage ou des pommes de douche à débit réduit proviennent des postes budgétaires traditionnels.

Deuxième dimension : les plans et les programmes

Cette section traite de la concrétisation de la politique environnementale dans les établissements hôteliers. Les principaux thèmes qui furent traités lors des entrevues étaient ceux de la gestion des déchets, de la conservation de l'eau et de l'énergie, de la politique d'achat, des produits chimiques et de la communication. Nous présentons dans les pages qui suivent les résultats obtenus pour chacun de ces thèmes.

Gestion des déchets

Les résultats de l'étude nous dévoilent que tous les hôtels de l'échantillon ont mis sur pied un système de récupération du papier. Mis à part un hôtel de Montréal, tous récupèrent, à différents degrés, les cartons et les journaux.

Dans l'ordre, les matières les plus recyclées sont :

1. papiers, cartons et journaux (tous)
2. aluminium et conserves (7 sur 9)
3. plastique et verre (5 sur 9) et
4. nourriture et déchets organiques (4 sur 9).

Certains hôteliers poussent davantage le processus de récupération et l'étendent à un grand nombre de produits : on mentionne les piles, les cartouches d'ordinateurs, les huiles usées de la cuisine et les matériaux de construction.

Plusieurs établissements ont mis sur pied des mécanismes visant soit à réduire la quantité de produits de toilette utilisés, tel l'hôtel AM² qui ne remet qu'un seul savon par séjour au lieu d'un savon par jour, ou à récupérer et recycler certains de ces produits. Deux établissements de l'échantillon récupèrent les savons et les remettent à des organismes de charité.

Les hôtels de l'échantillon ont entre 300 et 1 400 chambres. La quantité de déchets générés dans les chambres est donc considérable. Certains hôtels ont commencé à y récupérer les matières recyclables. Seulement trois hôtels ont installé des contenants pour le recyclage dans les chambres; il s'agit essentiellement des hôtels de Toronto. L'un des problèmes les plus fréquemment rencontrés est celui de l'image. Il semble y avoir une perception négative à l'idée d'avoir un bac de recyclage dans une chambre d'hôtel cinq étoiles. On craint que ça ne jure avec le décor et on ne veut pas importuner le client avec les questions d'environnement.

Pour pallier cet obstacle, certains établissements délèguent la tâche de trier et de récupérer les matières recyclables aux préposés aux chambres. Dans plus de la moitié des hôtels de l'échantillon, les préposés aux chambres font le tri des matières récupérables. Dans un de ces hôtels, cette tâche est effectuée sur une base volontaire. Cette démarche connaît d'ailleurs certaines limites car dans quelques établissements, le syndicat s'objecte pour des raisons de santé et de sécurité à ce que les préposés aux chambres fassent le tri.

² Hôtel AM : hôtel de la chaîne A à Montréal.

Conservation de l'énergie

L'efficacité énergétique peut être améliorée à deux niveaux :

a) Amélioration de l'efficacité opérationnelle par la capacité de comprendre, opérer et maintenir l'équipement et les systèmes dans un état d'efficacité permettant de réduire le gaspillage d'énergie et d'eau. Les mesures de cet ordre sont regroupées sous l'appellation de «mesures douces». Ces dernières peuvent prendre des formes multiples. Tout effort pour améliorer l'efficacité énergétique de l'hôtel sans avoir recours à une nouvelle technologie figure dans cette catégorie. Les mesures douces sont généralement les premières mesures mises de l'avant lorsqu'on débute un programme de conservation énergétique. Le but premier est d'éviter le gaspillage. Plusieurs types de mesures peuvent être appliquées et elles peuvent parfois même être créatives. Les initiatives répertoriées parmi les neuf établissements se regroupent principalement en trois catégories :

1. Les mesures visant à sensibiliser le personnel pour qu'il soit plus conscient des sources de gaspillage et adopte un comportement approprié en fermant les lumières, en ajustant la ventilation, le chauffage et l'air conditionné au besoin.
2. Les audits de consommation qui servent à déterminer le niveau de consommation énergétique et à connaître les activités les plus énergivores. Ce type de mesure permet d'isoler précisément les lieux de consommation et de développer des mesures de conservation adéquates. On peut alors établir les priorités d'intervention ainsi qu'identifier rapidement les activités où il y a du gaspillage.
3. Les mesures d'entretien régulier des systèmes afin d'en maximiser l'efficacité.

b) Amélioration de l'efficacité énergétique par l'acquisition de nouvelles technologies plus efficaces et moins énergivores. L'amélioration technologique est un processus continu. De meilleurs systèmes, plus performants, sont constamment en développement. À ce jour, parmi les établissements hôteliers de l'échantillon, c'est l'hôtel CT qui est le plus à

l'avant-garde. Il est le seul à posséder un système automatisé dans les chambres où la consommation énergétique est directement corrélée à son occupation. Des détecteurs de mouvements déclenchent les systèmes de chauffage et de climatisation. Pour sa part, l'hôtel AM figure loin derrière en terme d'efficience énergétique. Toutefois, l'hôtel est présentement en phase de rénovations majeures et il pourra être étonnant, dans un an, de voir l'évolution à ce chapitre. Il est très coûteux à court terme d'apporter des innovations technologiques. Toutefois, à moyen terme, les économies à réaliser sont considérables. La majorité des hôtels se sont dotés, dans les lieux publics, de systèmes automatisés de chauffage et d'air conditionné contrôlés à partir d'un système central en fonction du taux d'occupation. Par exemple, on indiquera 24 heures à l'avance dans le système quelles seront les heures où les salles de conférences, de banquets ou de bals seront occupées.

Conservation de l'eau

Deux critères nous permettent d'évaluer la performance environnementale des hôteliers au chapitre de la conservation de l'eau. Il s'agit de l'installation des pommes de douche avec débit réduit et de la réduction de la consommation d'eau dans les toilettes. Généralement, le débit d'eau d'une toilette est de 6 gallons. Certains hôtels ont réduit ce débit jusqu'à 1,5 gallon ce qui signifie une consommation qui est de 4 fois moindre.

La mesure la plus souvent rencontrée est la pomme de douche à débit réduit. On la retrouve dans huit hôtels sur neuf. À l'hôtel CM, le projet est actuellement sur la table et les pommes de douche à débit réduit devraient y faire leur apparition sous peu.

Au-delà de ces mesures de base, deux établissements intègrent des mesures technologiques plus poussées pour réduire leur consommation d'eau. À titre d'exemple, l'hôtel AT a un système de chauffage qui fonctionne à la vapeur. Cette vapeur, lorsque refroidie, se liquéfie et est utilisée pour les besoins en eau chaude. Au lieu de réchauffer de l'eau plus froide, on fait le processus inverse, on refroidit de la vapeur. Ceci permet d'avoir de l'eau chaude de manière quasi instantannée. Il n'est donc plus

nécessaire de laisser couler l'eau pour qu'elle atteigne la température désirée. De plus, l'hôtel n'a plus à utiliser de chauffe-eau emmagasinant de l'eau chaude et consommant de l'énergie.

Finalement, au chapitre de la conservation de l'eau, l'hôtel CB a un projet nettement innovateur sur la table. On a dessiné un système en circuit fermé à la blanchisserie, où l'eau utilisée est récupérée, filtrée puis réutilisée. Le projet devrait être réalisé d'ici un an ou deux.

Produits chimiques

Les produits chimiques sont sources de pollution environnementale mais plus encore, pour les gestionnaires de l'hôtellerie, ils sont directement liés à la santé et la sécurité du personnel et des clients. La législation est sévère à ce chapitre et exige des hôteliers qu'ils effectuent un audit des produits chimiques qu'ils utilisent. Cet audit permet de dresser un inventaire des produits chimiques de l'hôtel, d'en connaître les normes de manipulation et d'entreposage et les effets possibles sur la santé, ainsi que les moyens d'intervention à prendre dans le cas d'accident.

Tous les hôtels ont effectué un tel audit. Bien que l'ensemble des répondants connaissent l'impact des produits sur la santé, seulement trois d'entre eux connaissent l'impact de ces mêmes produits sur l'environnement.

La majorité des hôteliers ont effectué une recherche de produits substituts moins dommageable à l'environnement. Parmi les exemples mentionnés figurent principalement la recherche de produits nettoyants plus doux et le remplacement des peintures à base d'huile par des peintures écologiques à base d'eau.

Les achats

Peu d'hôtels ont adopté une politique d'achat qui tienne compte de l'environnement. À nouveau, ce sont les hôtels de Toronto qui sont le plus à l'avant-garde. En effet, les hôtels des trois chaînes hôtelières ont fait des

pressions sur leurs fournisseurs pour qu'ils réduisent l'emballage et reprennent les contenants vides.

Ainsi, l'hôtel CT a remis à tous ses fournisseurs un document certifié demandant de réduire l'emballage. Selon le répondant, 70 % des fournisseurs ont acquiescé à cette demande et ont modifié l'emballage de leurs produits.

À l'hôtel BT, on demande aux fournisseurs d'avoir un emballage respectueux de l'environnement. De plus, après avoir déballé les produits reçus, on retourne l'emballage dans lequel le produit a été livré.

À l'hôtel AT, on oblige une compagnie à reprendre tous les contenants de plastique vides sans quoi on changera de fournisseur.

Le seul hôtel hors de Toronto qui a une politique d'achat écologique est un hôtel de Montréal, où l'on a remplacé près de 10 % des produits par des produits alternatifs plus favorables à l'environnement. On demande aussi aux fournisseurs de reprendre les contenants vides. Il est à noter que pour cet hôtel, c'est le directeur des achats qui est responsable du comité environnemental.

Introduction et communication de l'engagement environnemental dans l'hôtel

L'engagement de la direction envers sa politique environnementale doit être communiqué à toutes les parties intéressées : les employés, les clients, les partenaires d'affaires et la communauté locale. L'implication des employés est essentielle et pour l'obtenir, il est nécessaire d'avoir le support de la haute direction.

L'étape de la sensibilisation et de la communication de l'engagement environnemental est certes cruciale pour le succès de l'implantation d'une politique verte dans l'hôtel. Nous avons identifié trois interlocuteurs principaux : les employés, les clients et la communauté locale.

Les employés

Les résultats nous indiquent qu'un grand nombre de mesures sont mises de l'avant pour communiquer avec les employés. Cette communication prend des formes multiples.

Généralement, l'on utilise une combinaison de plusieurs moyens pour rejoindre les employés. Les plus fréquents sont le journal interne qui inclut une section traitant de l'environnement, l'envoi de notes de service, l'affichage visuel sous formes variées et les réunions départementales hebdomadaires ou mensuelles.

Deux répondants communiquent les résultats des programmes de recyclage aux employés. L'un d'entre eux nous indique qu'il s'agit là du moyen le plus efficace. Il s'agit de résultats concrets qui représentent de vrais dollars.

Les chefs de services sont aussi régulièrement mis à contribution dans le processus de communication. En les informant régulièrement des initiatives et des objectifs proposés par le comité chargé de l'environnement, on stimule leur appui et ils se chargent par la suite de motiver leur personnel.

Plusieurs autres initiatives sont mises de l'avant et certaines sont carrément originales. Trois hôtels (AT, BM et CT) organisent des événements importants où l'on traite d'environnement. Une fois par an, on organise une semaine d'activités où le thème est soit la santé et la sécurité avec un volet environnement important, ou soit spécifiquement une journée ou une semaine de l'environnement. À cette occasion, l'hôtel BM distribuera à ses employés une pousse d'arbre qu'ils amèneront à leur domicile. Ces pousses d'arbres sont fournies dans le cadre d'un programme de sensibilisation du ministère de l'Environnement. Pour sa part, l'hôtel CT organise une foire environnementale à laquelle les entreprises de recyclage, les compagnies de services publics, des firmes de consultants en environnement et autres sont invitées à présenter un kiosque. Cette foire est ouverte autant aux employés qu'aux clients et au public. À cette occasion, on distribue des ampoules écologiques aux visiteurs. Cet événement reçoit

une couverture médiatique qui contribue à diffuser l'engagement environnemental de l'hôtel auprès de la population.

Les clients et la communauté

Peu d'hôtels communiquent leur engagement environnemental aux clients. Deux raisons sont généralement invoquées :

1. La politique environnementale est plutôt récente et on concentre ses efforts à l'arrière-plan avant d'impliquer le client dans le processus.
2. On évoque un problème d'image : les clients pourraient percevoir négativement une communication leur demandant de fermer l'éclairage ou de s'assurer que les robinets sont fermés avant de quitter. L'hôtellerie de luxe se différencie par la faible implication du client dans le processus de service. Demander au client de trier ce qu'il met à la poubelle ou de faire un effort pour conserver l'énergie et l'eau va à l'encontre de ce principe. C'est d'ailleurs ce qui est arrivé à l'hôtel BT où l'on a fait installer des cartes dans les chambres demandant aux clients de fermer les lumières lorsqu'ils quittaient la chambre. La réponse a été négative et les dirigeants ont jugé bon de retirer ces cartes.

L'hôtel AT, pour sa part, a apposé de façon très visible un collant dans le miroir de la salle de bain indiquant que l'hôtel a pris le virage vert et l'on y suggère divers moyens pour économiser l'eau et l'énergie. Le responsable de l'environnement a indiqué qu'il s'était agi de la décision la plus difficile à prendre. Il semble jusqu'ici que les clients réagissent positivement à cette initiative.

4. Les principales forces instigatrices du changement

Nous avons présenté les principales réalisations environnementales des établissements hôteliers de l'échantillon. Ces pratiques ont été mises de l'avant par les gestionnaires suite à l'influence de nombreux facteurs de changement qui ont incité ces derniers à prendre le virage vert. Quatre types de forces³ influencent le dirigeant dans sa prise de décision en matière d'environnement. Il s'agit :

1. des forces de *nature proscriptive* qui ont une influence négative sur le dirigeant et ses initiatives environnementales. Provost (1994) mentionne que ces forces amènent un comportement où l'environnement est perçu comme «une contrainte arbitraire qu'on se refuse à intégrer»;
2. des forces de *nature prescriptive*, issues de tierces parties, qui exercent des pressions sur les dirigeants afin qu'ils adoptent une gestion écologique de leur hôtel;
3. des forces de *nature proactive*, qui sont des motivations ayant un caractère plus stratégique telle une amélioration de la rentabilité grâce à un processus de production moins énergivore ou l'exploitation d'une opportunité commerciale et,
4. la *politique corporative* telle que formulée par le siège social.

Les forces de nature proscriptive

L'étude a permis d'identifier trois types de forces proscriptives : le premier étant que la gestion environnementale est perçue comme un coût additionnel qui a un impact négatif sur la compétitivité et la rentabilité.

³ La typologie des forces de nature proscriptive, prescriptive et proactive a été présentée lors du Colloque par C. Gendron et M. Provost sous le thème «Les entreprises et le développement durable» (voir 1^{er} texte des présents Actes).

Trois des répondants ont évoqué ce type de forces qui, selon eux, constitue le principal obstacle à de meilleures pratiques environnementales.

Le deuxième type de forces proscriptives est le fait que la gestion environnementale déstabilise l'organisation du travail. Pour l'un, le syndicat constitue le principal obstacle à la mise sur pied d'un programme de recyclage, car il s'oppose à ce que les préposés aux chambres manipulent les déchets, les dangers liés à la santé et à la sécurité étant alors évoqués. Pour l'autre, récupérer, trier et entreposer les matières recyclables est un processus qui ralentit les activités.

Enfin, l'incertitude constitue le dernier type de forces freinant le virage vert des entreprises. La peur que le client perçoive mal l'objet des mesures écologiques fut l'une des principales forces inhibitrices mentionnées par un répondant. Au lieu de percevoir que l'hôtel conserve l'énergie et les ressources dans le but de préserver l'environnement, on craint que certains puissent croire qu'il s'agit plutôt de mesures visant à augmenter la rentabilité de l'hôtel. De même, dans la majorité des hôtels, on hésite à impliquer le client dans le programme de gestion environnementale et on préfère le maintenir à l'écart.

Toutes ces forces constituent des obstacles à la mise sur pied d'une gestion environnementale dans l'entreprise. Par ailleurs, des forces antagonistes qui, elles, incitent les entreprises à entreprendre ce virage écologique se développent et ce, à un rythme suffisamment rapide pour que la gestion environnementale devienne un impératif et constitue le plus grand défi des gestionnaires pour la décennie des années 90.

Les forces de nature prescriptive

Pour sept des neuf répondants, ce sont des forces de nature prescriptive qui ont constitué l'élément déclencheur de la mise sur pied d'une politique environnementale. Ces forces sont la législation concernant les produits chimiques, les pressions provenant des employés et la hausse des coûts liés à l'enlèvement des déchets.

Dans trois des hôtels, des préoccupations liées à la santé et sécurité ont constitué les éléments déclencheurs. La législation, en exigeant un inventaire des produits chimiques et de leur toxicité, a incité les hôtels à prendre en compte la question environnementale.

Dans certains cas, la pression est venue principalement des employés. C'est le cas de l'établissement BT où un employé de la réception a déclaré qu'il était inacceptable que l'hôtel utilise des tasses en polystyrène. Suite à cette première conscientisation, les dirigeants ont réalisé l'impact de l'activité hôtelière sur l'environnement et se sont interrogés sur les différentes sources de pollution. De même, à l'hôtel AM, c'est un employé de la comptabilité qui a demandé à la direction d'instaurer un programme de recyclage du papier de bureau. Cet employé s'est occupé de mettre en place le programme, de sensibiliser l'ensemble des employés et de les informer sur les mécanismes de tri et de collecte.

Pour plusieurs établissements, c'est la hausse des coûts d'enlèvement des déchets qui fut l'élément déclencheur. On s'est alors demandé quelles étaient les matières recyclables produites par l'hôtel, et comment il était possible de les récupérer.

Les forces de nature proactive

Un certain nombre d'auteurs suggèrent que des raisons d'ordre stratégique, et donc de nature proactive, incitent les dirigeants à devenir plus écologiques dans leur gestion. Par exemple, en réduisant sa consommation d'eau, d'énergie et de matières premières, un hôtelier réduit ses coûts et devient plus compétitif. L'étude nous révèle que plusieurs gestionnaires d'établissements hôteliers perçoivent les avantages à tirer d'une gestion plus écologique.

Pour la majorité des répondants, la principale source de motivation de nature proactive provient des économies générées par les programmes de conservation et de recyclage, et particulièrement de conservation énergétique. Le répondant de l'hôtel AT est très éloquent à ce chapitre : « I don't think there is any environmental initiative that doesn't save you

money. If you don't do it, you will get caught by the law or receive a fine or bad PR.»

De plus, deux répondants constatent que les mesures de protection environnementale permettent de réduire les risques de bris des équipements et les problèmes de santé et sécurité des employés.

Au-delà d'économies pécuniaires, deux répondants indiquent que la protection environnementale est davantage liée au rôle social des entreprises. Cela fait partie de la nécessité pour une firme d'être «un bon citoyen» dans sa communauté d'accueil et contribue à rehausser l'image de l'hôtel.

Il y a même un répondant qui affirme qu'adopter une gestion environnementale lui assure un avantage compétitif. Selon lui, les clients demandent à ce qu'un hôtel ait des programmes environnementaux. Avant de choisir l'hôtel où ils logeront, les organisateurs de colloques et de congrès s'enquière auprès des hôteliers pour connaître leurs réalisations en matière d'environnement. Cette question figure parmi la liste de critères de sélection au même titre que les questions liées à la santé et à la sécurité.

Les gestionnaires de l'hôtellerie ont donc entamé une démarche plus proactive dans le processus qui les amène vers le développement durable.

5. Hiérarchisation des forces instigatrices de changement

Les forces liées à la localisation semblent avoir un impact plus important sur l'engagement environnemental des hôteliers que les autres types de forces. Il s'agit principalement d'influences de nature prescriptive, notamment de la législation et du coût d'enlèvement des déchets.

De plus en plus, les répondants mentionnent des forces de nature proactive qui motivent leur politique environnementale. Il s'agit en général de mesures permettant d'obtenir des économies dans les coûts d'opérations. Un répondant indique même que la politique environnementale de son hôtel lui confère un avantage compétitif.

Il existe par ailleurs certains obstacles au management vert; on mentionne le coûts encourus suite à une législation toujours plus sévère, et les problèmes liés à la santé et à la sécurité ainsi qu'à l'organisation du travail.

Enfin, la politique corporative, bien qu'elle ait une influence moindre que celle venue de la localisation géographique, influence tout de même l'engagement environnemental de ses établissements hôteliers. Cette influence s'exerce principalement au niveau de la structure que les hôtels adoptent et au niveau des types de programmes qui sont mis de l'avant.

La performance environnementale varie davantage en fonction de la localisation géographique qu'en fonction de la chaîne à laquelle on est associé. On note un engagement environnemental plus prononcé à Toronto, puis vient Boston; c'est à Montréal que la préoccupation environnementale est la plus faible.

Il existe tout de même une faible corrélation entre la chaîne à laquelle on appartient et la performance environnementale. Les établissements de la chaîne C performant mieux en moyenne que ceux de la chaîne A et de la chaîne B. Ce résultat est conforme à nos attentes de départ, car nous avons déterminé que la politique corporative de la chaîne C témoignait d'une plus forte préoccupation environnementale que celle de la chaîne A, qui se préoccupe essentiellement de santé et sécurité. Pour sa part, la chaîne B n'a pas de politique environnementale formelle mais adhère à l'IHEI (International Hotel Environmental Initiative). Il semble que développer une politique formelle soit un atout.

6. Conclusion

Il apparaît de plus en plus évident que toutes les organisations, qu'elles soient privées ou publiques, sont appelées à intégrer la problématique environnementale dans leurs processus de décision et de gestion. L'industrie hôtelière n'échappe pas à cette réalité étant donné l'ampleur de cette industrie et la quantité de matière qui y est consommée.

Par ailleurs, pour les hôtels de l'échantillon, on remarque l'absence d'une gestion environnementale cohérente et intégrée. Aucun n'a entrepris de réflexion en profondeur sur l'ensemble de ses activités et de leurs impacts sur l'environnement. L'impératif vert ne semble pas commander jusqu'à ce jour une mobilisation des ressources de l'entreprise et une restructuration majeure de son organisation.

Les hôteliers hésitent à se doter d'outils qui leur permettront de réaliser pleinement le virage vert. Ils avancent à tâton, avec l'aide de comités, bien souvent volontaires, qui se rencontrent occasionnellement. Les initiatives mises de l'avant se traduisent par des améliorations à la marge des processus existants et les résultats semblent davantage tributaires de l'engagement des individus que de l'engagement des organisations. Pour appuyer cette affirmation, il suffit de constater qu'aucun des hôtels ne possède de plan détaillé ni de mesures d'évaluation et de contrôle de la performance environnementale.

Mais pourquoi les hôtels tardent-ils à assumer pleinement leur nouveau rôle? Dans les faits, la gestion environnementale commande-t-elle vraiment un changement radical des processus de gestion? Faut-il réellement des révolutions culturelle et organisationnelle telles que celles proposées par les auteurs qui s'intéressent au développement durable [Schmidheiny (1992); De Backer (1992)]? Les hôtels parviendront-ils à pratiquer une gestion du développement durable en améliorant continuellement les processus existants? Il apparaît que les gestionnaires font preuve d'une certaine évolution en considérant de plus en plus que la gestion environnementale n'est plus seulement une contrainte, mais qu'elle peut devenir un levier leur assurant une compétitivité accrue. Peut-être cette évolution les amènera-t-elle à se doter d'une gestion environnementale globale et sophistiquée?

Bibliographie

- CAZES, Georges. *Le tourisme international, mirage ou stratégie d'avenir*, Éd. Hatier, Collection J. Brémond, 1989.
- CHECKLEY, Anne. «Ecohotels: a response to tourist demand», *III Symposium international sur Tourisme, Écologie et Municipalités*, «Traditional tourism compared with new forms of tourism; their relationship with the environment», Mazatlan, Mexico, septembre 1993.
- DE BACKER, Paul. *Le management vert*, Éditions Dunod, Paris, 1992.
- GENDRON, Corinne et Michel PROVOST. «Les politiques environnementales : une classification des comportements de l'entreprise québécoise en matière d'environnement», présentation au 62^e Congrès de l'ACFAS, UQAM, Montréal, mai 1994.
- INTERNATIONAL HOTELS ENVIRONMENT INITIATIVE. *Environmental Management for Hotels: the guide to best practices*, 1992.
- LITTLE, Arthur D. *Managing the global environmental challenge*, Business International Corporation, New York, 1992, 252 pages.
- MACINTYRE, George. *Sustainable Tourism Development: Guide for local Planers*, Organisation Mondiale du Tourisme, Madrid, 1993.
- OCDE. *Politique du tourisme & tourisme international dans les pays membres de l'OCDE*, Paris, 1992.
- SCHMIDHEINY, Stephan. *Changer de cap, réconcilier le développement de l'entreprise et la protection de l'environnement*, Éditions Dunod, Paris, 1992.
- THE CONFERENCE BOARD. *Managing environmental affairs Corporate Practices in the US, Canada and Europe*, 1991.
- THE CONFERENCE BOARD. *Business: Championing the Global Environment*, report no. 995, États-Unis, 1992, 27 pages.
- «The hotel of the future?», *Condé Nast TRAVELER*, mai 1994, p. 159-206.
- UNITED NATIONS. *Environmental Management in Transnational Corporations Report on the Benchmark Corporate Environmental Survey*, New York, 1993.

CONCLUSION



Regards sociologiques sur la problématique environnementale et l'entreprise.

Le développement durable comme objectif social négocié.

par
Corinne Gendron,
associée, TRIVERT

1. Introduction

Depuis quelques années, de plus en plus d'intervenants proposent de faire du développement durable le nouvel objectif d'une société qui gère avec difficultés ses rapports à la nature. Considérant l'effort collectif qu'il représente, toutes les institutions sont sollicitées, particulièrement l'entreprise qui a longtemps siégé au banc des accusés dans le procès de la dégradation de l'environnement.

Si elle a accepté d'endosser l'objectif louable du développement durable, l'entreprise se demande toutefois comment l'intégrer à ses activités courantes. Les sciences de la gestion s'affairent depuis peu à lui trouver des outils, allant des systèmes de gestion environnementale au marketing vert, en passant par la vérification, la communication, et la comptabilité environnementales.

Mais qu'elle résulte d'une pression législative ou d'une éthique corporative, l'opérationnalisation du développement durable au sein de l'entreprise nécessite des réflexions préalables dont il serait périlleux de faire l'économie. Car au-delà de son engagement formel envers la protection de l'environnement, l'entreprise doit répondre à des exigences multiples qui ne concordent pas nécessairement avec les objectifs du développement durable. Au coeur d'une dynamique complexe, elle doit défendre des intérêts qui lui sont propres tout en légitimant son existence auprès d'une société à qui elle doit rendre des comptes.

Depuis ses tous débuts, la sociologie tente d'expliquer cette dynamique. Par contre, cette discipline est restée moins prolixe au sujet de la problématique environnementale. On peut donc se demander si la sociologie peut être d'un quelconque secours pour comprendre *Comment opérationnaliser le développement durable au sein de l'entreprise ?*

C'est la question à laquelle nous tentons de répondre dans les pages qui suivent. Après avoir retracé l'historique de la sociologie de l'environnement, nous tenterons de dégager la pertinence de cette discipline pour comprendre la crise environnementale. Dans une seconde partie, nous analysons la question de l'opérationnalisation du développement durable au sein de l'entreprise en proposant une lecture sociologique du défi que pose la protection de l'environnement non seulement à l'entreprise, mais à la société dans son ensemble.

2. Sociologie et environnement

Que l'environnement puisse appartenir au champ d'étude des sciences sociales laisse plusieurs chercheurs septiques. Les sociologues eux-mêmes restent prudents lorsqu'il s'agit d'étudier un phénomène dont ils viennent à peine de reconnaître la matérialité. C'est que l'environnement a d'abord et avant tout été perçu comme une problématique «scientifique». Révélés par les spécialistes en sciences naturelles, les dysfonctionnements écologiques sont demeurés exclusifs à leur expertise même après avoir investi l'espace public suite aux représentations des groupes environnementaux et à l'intervention des médias. Si bien que les sociologues se sont d'abord intéressés à l'environnement de façon indirecte, sous l'angle de l'émergence du mouvement social écologiste et à travers l'appropriation de la cause écologiste par les différents acteurs sociaux.

Certains chercheurs affirment d'ailleurs que nonobstant un phénomène de chasse gardée, ce sont les postulats fondamentaux de la sociologie qui sont à l'origine de son manque d'intérêt pour la question écologique. Héritages de la tradition classique, ceux-ci constitueraient un véritable frein à une réflexion écologiste.

La sociologie classique et l'environnement

La naissance de la sociologie s'inscrit dans des conditions sociohistoriques particulières qui ne sont pas étrangères à la perspective

scientifique qu'elle propose¹. Pour accéder au statut de science, la sociologie a dû se doter d'une méthode répondant aux critères de scientificité de l'époque. Mais si elle s'est inspirée pour ce faire des disciplines alors reconnues, il lui a fallu s'en démarquer par son objet afin d'affirmer sa spécificité et sa pertinence. D'autre part, la sociologie s'inscrit dans la foulée des Lumières et participe de l'idéologie selon laquelle la raison devait permettre à l'homme de comprendre et maîtriser son univers. Aux dires de certains chercheurs, de tels postulats auraient irrémédiablement entaché la sociologie au point de la rendre impropre à l'étude du phénomène écologique.

La thèse du primat sociologique

Dans un article qui retrace la genèse de l'écociologie, Buttel explique que les sociologues de tradition classique, en cherchant à se démarquer des théories réductionnistes qui prévalaient à l'époque, auraient évacué tout élément biologique de leurs analyses : il leur était impossible d'intégrer des facteurs d'ordre écologique à leurs travaux sans renier du même coup la thèse du primat sociologique de l'explication des phénomènes sociaux.

Énoncée par Émile Durkheim comme une règle de base de la nouvelle science sociologique, cette thèse veut que les phénomènes sociaux s'expliquent par d'autres phénomènes sociaux, plutôt que par des causes d'ordre biologique ou psychologique par exemple. Le fait social ne peut donc être étudié que par une science qui le prenne pour objet et le rend irréductible à des phénomènes explicatifs d'autre nature. Cette thèse invite le sociologue à penser le social comme une réalité indépendante ou autonome, mais poussée à son extrême, elle peut inciter le chercheur à négliger le substrat matériel de l'organisation humaine.

Pourtant, s'il est vrai que les premiers sociologues se sont particulièrement méfiés d'une appropriation des phénomènes sociaux par les

¹ Miguelez, Roberto, *L'émergence de la sociologie*, Les Presses de l'Université d'Ottawa, 1993, 175 p.

sciences déjà établies, Buttel reconnaît que «chacun d'eux était parfaitement conscient du substrat naturel et biologique de la vie naturelle»². Ils ont même proposé quelques pistes de réflexion concernant l'interaction entre l'organisation sociale et le milieu naturel³. À titre d'exemple, Vaillancourt démontre avec éloquence que Marx a fort bien relevé les conséquences écologiques de la société industrielle dans plusieurs de ses ouvrages et peut compter de ce fait parmi les précurseurs de l'écologie humaine⁴.

En fait, l'anti-écologisme des théoriciens classiques n'est pas aussi certain que Buttel semble le laisser entendre. Les réflexions des classiques à l'égard du milieu naturel sont certes incomplètes, et ne traitent pas de la question écologique en profondeur. Toutefois, avant d'avoir recours à une quelconque défaillance paradigmatique des systèmes classiques, cette lacune s'explique aisément par le contexte socio-écologique de l'époque.

On relie souvent l'émergence du mouvement écologiste moderne à la publication du livre de Rachel Carson, *Silent Spring*⁵. Il est admis que c'est à partir de ce moment que le grand public a commencé à prendre conscience du phénomène de la crise environnementale. Or, les sociologues de tradition classique ont disparu bien avant cette date⁶. C'est pourquoi il nous semble périlleux de disqualifier ces sociologues en raison de leur silence relatif sous prétexte d'une incapacité intrinsèque de leurs théories à rendre compte de la problématique écologique. À notre avis, l'intérêt des premiers

² Dunlap et Catton (1980) cités par Buttel, Frédéric H., «Sociologie et environnement : la lente maturation de l'écologie humaine», *Revue internationale des sciences sociales*, No 109, 1986, p. 359-377.

³ Mais Buttel rappelle à propos de Durkheim que : «S'il a examiné les mécanismes par lesquels le milieu physique influe sur la société, il a laissé de côté ceux par lesquels les structures sociales modifient le milieu physique.», précité.

⁴ Vaillancourt, Jean-Guy. «Sociology of the Environment: From Human Ecology to Ecosociology», p. 3-32, in Mehta, Michael D., et Éric Ouellet, *Environmental Sociology. Theory and practice*, Captus Press Inc., North York, 1994.

⁵ Carson, Rachel. *Silent Spring*, Boston, Houghton Mifflin, 1962.

⁶ Marx (1818-1883), Durkheim (1858-1917), Weber (1864-1920).

théoriciens ne réside pas tant dans leur lecture du rapport société-environnement que dans l'application de leur système de pensée à la nouvelle problématique environnementale. Exiger davantage des thèses classiques relève d'un certain anachronisme. Il existe d'ailleurs dans la littérature plusieurs exemples qui démontrent fort bien que les systèmes classiques peuvent être utilisés avec profit pour comprendre la crise environnementale. Nous en proposons deux au lecteur dans une section subséquente.

Une science anthropocentrique

Une autre critique formulée par la première vague des sociologues de l'environnement tient à l'héritage anthropocentrique des théoriciens classiques, lequel aurait constitué un véritable frein à l'éclosion de préoccupations écologiques. Cette critique s'apparente au débat éthique soulevé notamment par certains écologistes radicaux partisans d'un cosmocentrisme rédempteur.

Sans nier cet héritage anthropocentrique, nous sommes d'avis, à l'instar de Prades, que l'écologisme n'est pas un cosmocentrisme⁷. La préservation de l'environnement peut reposer sur un plus grand respect à l'égard des autres formes de vie, mais elle se justifie tout aussi bien dans le cadre d'une vision à long terme de l'intérêt humain. Afin de clarifier cette question, il importe donc de distinguer ici la question éthique qui s'attache au respect des valeurs fondamentales, de la question philosophique qui touche le choix de ces valeurs.

La question de savoir ce qui a ou non une valeur fondamentale est d'ordre philosophique ou religieux, et ne saurait être tranchée dans le cadre des réflexions qui nous occupent. D'ailleurs, en y regardant de plus près, on constate qu'outre sa difficulté, cette question s'avère superflue lorsqu'il s'agit d'éthique de l'environnement. En effet, en limitant le champ des

⁷ Prades, Jose A., «L'éthique de l'environnement et du développement, prolégomènes méthodologiques à un programme de recherche», in Prades, José A.; Vaillancourt, Jean-Guy et Robert Tessier, *Environnement et développement*, Éditions Fides, 1991, p. 20.

valeurs intrinsèques à la seule personne humaine, la protection de l'environnement s'avère parfaitement justifiée, et même nécessaire, puisque l'être humain ne saurait vivre et se développer indépendamment du système écologique auquel il appartient.

**Le choix des valeurs fondamentales :
une interrogation d'ordre philosophique**

Champ des valeurs fondamentales	→	Perspective morale
Sa vie propre	→	égocentrisme
La vie humaine	→	anthropocentrisme
La vie animale	→	zoocentrisme
La vie	→	biocentrisme
L'être	→	cosmocentrisme

Par ailleurs, étendre les valeurs fondamentales aux autres formes de vie, même si cela peut paraître louable et parfaitement justifié sur le plan philosophique, moral ou religieux, pose de sérieux problèmes d'application. Doit-on choisir entre l'arbre et l'humain ? Et dans la mesure où la défense de ces valeurs prend place dans une arène politique, avec quel mandat et surtout quelle crédibilité certains humains peuvent-ils parler et agir au nom de la nature, à l'encontre des intérêts d'autres personnes dont le discours n'est pas moins légitime ? C'est pourquoi il nous apparaît plus prudent de bâtir sur la seule personne humaine l'éthique de l'environnement, surtout si elle suffit à justifier les plus hauts niveaux de protection des écosystèmes.

Par contre, la personne humaine, sociale par nature, ne saurait restreindre son système de valeurs à sa personne propre. Le développement de son identité étant intrinsèquement lié à son rapport avec autrui, l'individu serait desservi par un égoïsme pur. Enfin, en tant qu'être historique, la

personne humaine ne peut se penser en dehors de l'histoire dont elle est le produit. C'est pourquoi on ne saurait réduire l'anthropocentrisme à un égocentrisme de mauvais aloi. Lorsqu'il est entendu dans une acception juste et s'il est distingué de l'égoïsme, l'anthropocentrisme s'arrime bien plus à l'écologisme qu'il ne s'y oppose.

À notre avis, ce n'est qu'à titre d'humanisme que l'écologisme peut prétendre servir de base à une nouvelle éthique de l'environnement. Si bien que l'anthropocentrisme des théories classiques ne nous semble pas un frein aux préoccupations écologistes, mais plutôt la perspective adéquate qu'il nous faut adopter dans le cadre d'une sociologie de l'environnement. Prétendre défendre la nature en soi, c'est nier l'enveloppe identitaire à partir de laquelle nous appréhendons le monde, c'est présumer de notre capacité de nous libérer des biais qui précisément nous définissent, c'est prétendre enfin que l'homme est en mesure d'exprimer les intérêts de l'être au delà même de ses propres intérêts. L'histoire est trop riche d'exemples où de tels intérêts supérieurs ont été récupérés à mauvais escient pour que nous soyons enclins à baser sur eux un écologisme nécessaire.

Définitions

Anthropocentrisme:	Qui fait de l'homme le centre du monde, et du bien de l'humanité la cause finale de toute chose.
Égocentrisme:	Tendance à être centré sur soi-même et à ne considérer le monde extérieur qu'en fonction de l'intérêt qu'on se porte.
Humanisme:	Toute théorie ou doctrine qui prend pour fin la personne humaine et son épanouissement.
Écologie:	Étude des milieux où vivent et se reproduisent les êtres vivants ainsi que des rapports de ces êtres avec le milieu.
Éthique:	Art de diriger sa conduite selon des valeurs fondamentales.

La sociologie de l'environnement

La crise comme pur construit

Héritiers indéfectibles du primat sociologique et souvent inspirés par les thèses marxistes, certains chercheurs ont tout d'abord traité la question écologique comme un pur construit social. Cette approche allait jusqu'à nier l'existence de la crise environnementale en soi en la présentant comme un enjeu fictif, façonné au gré des intérêts des divers acteurs⁸.

Ces travaux réfractaires à l'idée d'un fait écologique brut suscitent aujourd'hui des critiques sévères de la part de nombreux sociologues de l'environnement⁹. On leur reproche une interprétation trop stricte de la thèse du primat sociologique de Durkheim. En fait, le substrat naturel n'explique pas, en soi, le phénomène social que constitue la crise écologique. Il fournit néanmoins un élément essentiel au cadre explicatif, et en faire abstraction relève plus d'un purisme sociologique que d'une véritable préoccupation scientifique.

⁸ Il est intéressant de noter que cette thèse alimente encore plusieurs théories qui ne nient plus les transformations réelles du milieu environnemental, mais qui présentent le jeu politique des acteurs comme ayant prééminence sur la conscience et l'engagement face à la crise. Voir Galle, Marion «La régulation conflictuelle des pollutions», *Natures, sciences, sociétés*, vol. 1, no. 3, 1993, p. 118-127.

⁹ Kalaora mentionne à ce sujet : «L'équipement de la nature était perçu comme une mise en place de cadres institutionnels sociaux et spatiaux inédits visant à quadriller le territoire et à inscrire la présence du politique au coeur même de la nature sauvage ... j'ai contribué à ces recherches dont on peut dire a posteriori qu'elles ont exagéré l'importance de l'État par rapport aux autres acteurs d'une part, et d'autre part nié l'existence même de la nature comme support physique et biologique de pratiques sociales.» Kalaora, Bernard, «Le sociologue et l'environnement. La longue marche vers la science pragmatique : arpenteur du social ou conseiller du prince?», *Natures-Sciences-Sociétés*, 1993, vol. 1, no. 4, p. 310.

L'émergence d'une sociologie de l'environnement

Mis à part ce courant, Vaillancourt distingue trois périodes dans le développement de la sociologie de l'environnement : l'écologie humaine, la sociologie environnementale et enfin l'écosociologie¹⁰. L'écologie humaine s'inscrit dans la foulée de l'École de Chicago des années 1920. Elle réhabilite l'importance du substrat matériel sur l'organisation sociale. Mais comme l'indique Vaillancourt, si cette première école a le mérite de prendre en considération des facteurs environnementaux dans l'explication des phénomènes sociaux, elle les surestime et néglige l'effet de rétroaction, c'est à dire l'impact de l'organisation sociale sur le milieu naturel.

La sociologie environnementale marque les années 50, alors que le structuro-fonctionnalisme et le behaviorisme étaient dominants en sociologie. Elle s'attache à l'interaction entre la société et l'environnement biophysique, en insistant sur l'idée que toute société humaine est dépendante des écosystèmes dont elle fait partie. C'est à cette époque que Catton et Dunlap rejettent la sociologie traditionnelle en raison de sa perspective anthropocentrique et proposent un nouveau paradigme susceptible de fonder une sociologie véritablement environnementale. Ils s'attirent alors plusieurs critiques dont celles de Buttel qui leur reproche un déterminisme matériel trop poussé et qui s'oppose à l'idée de ramener toute la sociologie à un clivage entre deux paradigmes, dont l'un engloberait l'ensemble de la sociologie élaborée jusqu'alors.

Vaillancourt propose le terme d'écosociologie pour désigner la troisième et dernière période qui s'étend jusqu'à aujourd'hui¹¹. Selon lui, la guerre froide a entraîné un désintéressement de la question verte au profit du désarmement. De la même manière, la fin de la guerre froide fut l'occasion, avec le rapport Bruntland et l'émergence des problèmes

¹⁰ Vaillancourt, Jean-Guy, précité.

¹¹ Bien que nous soyons généralement en accord avec les idées brillamment exposées par Vaillancourt, nous ne souscrivons pas à cette dénomination qui donne l'impression que la crise environnementale appelle une nouvelle sociologie, alors que selon nous, il ne s'agit que d'un nouveau champ de la sociologie. Nous préférons donc parler de sociologie de l'environnement.

environnementaux globaux, d'une remontée de la question environnementale dans la conscience populaire. Cette période se caractérise par une multiplicité de paradigmes sur la base desquels sont élaborées des théories plus complexes et davantage systémiques.

Dans la section qui suit, nous présentons deux théories d'inspiration classique visant à illustrer quelles formes peut prendre une sociologie de l'environnement.

Deux théories sociologiques de l'environnement

La pensée de Schnaiberg

La pensée développée par Schnaiberg sur la problématique environnementale s'inspire des traditions marxiste et weberienne¹². Constatant que les relations entre l'organisation sociale et les enjeux environnementaux n'ont guère fait l'objet de recherches, il propose de clarifier la nature des problèmes sociaux entourant la problématique environnementale. Pour Schnaiberg, la problématique environnementale se pose comme une dialectique société-environnement répondant à trois préceptes :

1. L'expansion économique de la société implique nécessairement des prélèvements accrus de ressources naturelles.
2. Ces niveaux accrus de prélèvement occasionnent inévitablement des problèmes écologiques.
3. Ces problèmes écologiques entraînent des restrictions potentielles à un développement économique futur.

Cette dialectique suppose comme thèse que l'expansion économique est socialement désirable, et comme antithèse que les désordres écologiques sont une conséquence nécessaire de l'expansion économique.

¹² La synthèse présentée ici est réalisée à partir d'un article paru en 1975: Schnaiberg, Allan, «Social Syntheses of the societal-environmental dialectic: the role of distributional impacts», *Social Science Quarterly*, 56, p. 5-20.

Selon Schnaiberg, plusieurs synthèses permettent de résoudre la dialectique: la synthèse économique qui évacue les questions environnementales au profit de l'économie, la synthèse écologique qui au contraire ajuste le système socio-économique aux impératifs écologiques, et la synthèse de la pénurie planifiée où les crises écologiques mènent à des réaménagements ponctuels de l'économie.

Nos sociétés industrielles ont opté jusqu'à maintenant pour la synthèse économique qui, en menant à des dysfonctionnements écologiques, les force à recourir ponctuellement à la synthèse de pénurie planifiée. Une fois que la crise se résorbe, elles retournent à une synthèse économique jusqu'à ce que surgisse une nouvelle crise et que le cycle recommence. Pour Schnaiberg, le chercheur en sciences sociales doit s'intéresser tout spécialement aux facteurs susceptibles d'infléchir le choix d'une ou l'autre des synthèses pour résoudre la dialectique environnement-société. D'après l'auteur : «The stratification effects of planned scarcity will be the primary factor affecting its (policy) stability or direction of change.»

C'est-à-dire que les effets de la synthèse de la pénurie planifiée mèneront soit à un retour à la synthèse économique, soit à une évolution vers la synthèse écologique. Schnaiberg explique ensuite qu'il existe un lien entre le type de distribution rattaché à la croissance économique (régressive, non redistributive ou progressive) et le choix d'une synthèse.

«I hypothesize that these distributive aspects of economic expansion relate to societal pressures for the three types of syntheses we noted earlier (...) The basic logic is that perception of distributive injustice with regard to goods and services is a primary stimulus for deprived groups to seek further economic expansion. Moreover, under regressive or non-progressive distributional systems, privileged groups can also benefit from the continued economic expansion. Thus, such non-progressive allocation systems provide minimal constituencies for planned scarcity".

Schnaiberg analyse enfin les effets distributifs de l'expansion économique sous les synthèses économique et de pénurie planifiée. L'auteur

poursuit sa réflexion dans un ouvrage publié cinq ans plus tard¹³, où il développe une théorie fort intéressante sur l'engrenage de la production, ses effets sur l'environnement et ses conséquences sur la structure de l'emploi.

La pensée de Prades

José Prades propose plutôt une lecture inspirée à la fois de Durkheim et de Weber¹⁴. Sa thèse est à l'effet que l'émergence d'un esprit de l'écologisme pourrait mener à un nouveau type de solidarité, caractérisé par une forme de droit particulière. Prades rappelle que selon Weber, l'expansion de "l'esprit capitaliste" a été à l'origine des sociétés occidentales modernes. Or aujourd'hui, tel que l'avance Touraine, la généralisation de l'esprit écologiste met en place le mouvement social central de la société postindustrielle naissante. Prades propose d'analyser l'esprit de l'écologisme à la lumière du concept idéal-typique de Weber. Il mentionne que l'esprit du capitalisme comporte quatre éléments essentiels :

1. Il s'agit d'un système sociétal de convictions profondes et d'évidences indiscutables qui déterminent des comportements généraux et durables en ce qui concerne notamment les activités techniques, économiques, juridiques et politiques des acteurs sociaux dans les sociétés modernes.
2. Ce système a un caractère rationnel.
3. Ce système a un caractère ascétique.
4. Ce système a un fondement religieux.

D'après Prades, le concept idéal-typique d'esprit de l'écologisme a la même structure de base que celui de l'esprit du capitalisme : il s'agit d'un

¹³ Schnaiberg, Allan. *The Environment: From Surplus to Scarcity*, New York, Oxford University Press, 1980.

¹⁴ La synthèse présentée ici a été réalisée à partir de l'étude de deux textes : Prades, J.A., «L'éthique de l'environnement et du développement, prolégomènes méthodologiques à un programme de recherche», in Prades, J.A., Vaillancourt, J.-G. et R. Tessier. *Environnement et développement*, Éditions Fides, 1991 et Prades, J.A., «Éthique et sociologie. Le développement des solidarités humaines dans la pensée d'Émile Durkheim», *Sciences religieuses*, vol. 22, no. 1, p. 3-19.

système sociétal de convictions, de caractère ascétique et rationnel avec fondement religieux, visant l'action économique-politique de l'être humain sur le monde.

C'est essentiellement par leur caractère religieux que les deux esprits se distinguent¹⁵. Ainsi, Prades explique que :

- l'esprit du capitalisme est un anthropocentrisme visant en dernière instance l'accomplissement de la solidarité sociale par le culte de l'individu, tandis que
- l'esprit de l'écologisme, loin d'être un cosmocentrisme comme le suggère le courant d'idées rattaché à la «deep ecology», est un anthropocentrisme qui renverse l'ordre des priorités de l'esprit du capitalisme et vise l'accomplissement de l'individu par le culte à la solidarité.

L'avènement et la généralisation de l'esprit de l'écologisme créent un mouvement discordant qu'essaie d'intégrer la société en développant notamment de nouvelles formes de solidarité humaine. Ce phénomène s'inscrit dans la logique décrite par Durkheim concernant le passage des sociétés prémodernes caractérisées par une solidarité mécanique, aux sociétés modernes caractérisées par une solidarité organique. Prades émet l'hypothèse que l'esprit de l'écologisme mènerait à une solidarité dite communicationnelle¹⁶ caractérisée par un droit proactif. Le tableau qui suit tente de schématiser la pensée élaborée par Prades :

¹⁵ Comme l'explique Prades, il faut comprendre le terme de religion dans sa conception sociologique et non dans sa conception théologique : «Le sociologue (Durkheim) constate que les hommes et les femmes de tous les temps vénèrent et célèbrent des choses qui sont considérées comme fondatrices, intouchables, sacrées. Une religion n'est pas nécessairement un système institutionnalisé de croyances et de pratiques concernant le culte à des êtres surnaturels. En ce sens, Durkheim voit que l'anthropocentrisme -qu'il appelait "religion de l'humanité" - est la seule religion qui risque de persister au sein des sociétés modernes», *Ibid.*, p. 19, note de bas de page no. 10.

¹⁶ En référence aux oeuvres de Habermas, Jürgen. *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, Fayard, 1987 et *Morale et communication. Conscience morale et activité communicationnelle*, Paris, Cerf, 1986.

Caractéristiques fondamentales de l'évolution des sociétés selon Prades

Société pré-moderne	Société moderne	Société post-moderne
	Esprit du capitalisme	Esprit de l'écologisme
Solidarité mécanique	Solidarité organique	Solidarité communicationnelle
Droit répressif	Droit restitutif	Droit proactif ¹⁷

Il faut noter que les travaux de Prades s'inspirent non seulement des thèses élaborées par Durkheim mais qu'ils s'inscrivent également dans la même philosophie de recherche : la sociologie est malade, et le sociologue est son médecin. Pour Prades, il est nécessaire de développer un rapport «entre la recherche scientifique et le traitement résolutif des graves problèmes de notre temps»¹⁸. C'est dans cette optique que Prades a développé un nouveau paradigme de recherche, qui ajoute à la démarche du paradigme de base (théorique, empirique, critique et herméneutique), trois éléments supplémentaires susceptibles d'orienter la réflexion des chercheurs vers une plus grande efficience sociétale: les démarches systémique, intégratrice et résolutive. D'où le nom donné au paradigme: TECH-SIR.

3. Entreprise, sociologie et développement durable

De plus en plus, la sociologie de l'environnement s'intéresse aux relations entre écologie, économie et politique. Mais il faut dire que la branche environnementale de la discipline sociologique est récente et qu'elle

¹⁷ À l'instar de Prades, nous sommes d'avis qu'un nouveau type de droit devra émerger au sein de la société post-moderne, principalement en raison de la nature des problèmes engendrés par la technologie et les biais que comporte le système législatif. Le droit devra devenir un véritable outil de gestion du risque, assurer les rapports intergénérationnels et garantir des droits futurs qui ne seront plus nécessairement liés au concept de propriété.

¹⁸ Prades, J.A., «Vers un renouvellement du paradigme de recherche», in Prades, J.A., Tessier, R. et J.-G. Vaillancourt. *Instituer le développement durable, éthique de l'écodécision et sociologie de l'environnement*, Fides, 1994, p. 297.

propose une perspective à contre-courant de la perspective scientifique selon laquelle est encore gérée la problématique écologique. Nous aborderons cette question avant de présenter un tableau résumant le comportement environnemental des entreprises canadiennes et québécoises. Puis, nous analyserons dans les deux dernières sections l'engagement corporatif à l'égard du développement durable, et l'opérationnalisation de cet engagement.

L'insuffisance de la perspective scientifique et la pertinence du regard sociologique

Jusqu'à tout récemment, la désaffection des sociologues pour la question environnementale confortait les scientifiques et les gouvernements dans l'idée que la crise environnementale est un problème d'ordre «scientifique», strictement réservé aux spécialistes du milieu naturel. Ceci a eu pour conséquence d'éluder le facteur premier de la crise, et d'appréhender celle-ci dans une perspective déterministe : une perception essentiellement «scientifique» des dysfonctionnements écologiques exclut l'humain de la problématique, et le traite comme un facteur exogène; elle se fonde sur la présomption que les connaissances scientifiques permettant de comprendre le milieu naturel seront suffisantes pour permettre à l'humain d'agir et de corriger les dysfonctionnements. Ceci suppose d'une part qu'il est possible de comprendre de façon exhaustive le système écologique, et d'autre part que l'on peut agir sur lui selon un schéma déterminé.

Même si elles peuvent paraître aujourd'hui fort discutables, ces présomptions sont encore à la base de nombreuses stratégies politiques en matière d'environnement. Comme l'explique Howard Newby, la conception scientifique de la crise écologique se traduit par une certaine approche dans la gestion sociale de la problématique environnementale : elle donne aux scientifiques la charge de décrire le problème, et aux politiciens celle de choisir une solution compte tenu des conclusions scientifiques qui leur sont fournies¹⁹.

¹⁹ Newby, Howard. *Global environmental change and the social sciences : retrospect and prospect*.

Cette dynamique semble offrir une légitimité scientifique à des décisions de nature politique. Comme le mentionne Bernard Kalaora :

«L'intégration de l'environnement dans le champ politique conduit à l'utilisation massive d'experts qui apparaissent comme un recours pour les décideurs face à l'invisibilité et à la complexité des risques, l'importance et l'urgence des enjeux, l'existence d'incertitudes...leur présence semble garantir la rationalité et l'équité des décisions, voire la fuite devant les responsabilités»²⁰.

La scientificité des décisions politiques en matière d'environnement s'est révélée non seulement irréaliste, mais profondément utopique. Les décideurs politiques et le corpus des sciences naturelles ont été sujets à ce qu'il convient d'appeler *la grande illusion scientifique* digne des premières théories épistémologiques de Laplace²¹. Non seulement ont-ils fondé des espoirs injustifiés dans l'objectivité de la science, mais ils ont également supposé qu'il était possible de réduire les décisions politiques à de simples considérations scientifico-technologiques susceptibles de remplacer des jugements de valeurs qui restent à jamais contestables. Dans une étude réalisée pour le compte de la Commission de réforme du droit du Canada, Schrecker examine les multiples incursions des valeurs dans le domaine dit scientifique, et présumé objectif²². Voici un aperçu de ses réflexions.

²⁰ *Op. cit.*

²¹ Rappelons ici que selon la pensée de ce célèbre physicien, dont la validité est aujourd'hui récusée, le champ de la connaissance est fini et les progrès de la science tendent à limiter le domaine de l'inconnu. Cette théorie de la connaissance confère à toute découverte scientifique et technologique une légitimité en soi dans la mesure où il permet de progresser vers le savoir absolu. Voir les commentaires fort intéressants de Alvaro P. Pires à ce sujet dans *La recherche qualitative et le problème de la scientificité*, Cahier de recherche # 9401C, avril 1994, 11 p.

²² Cette section reprend les principales conclusions de l'étude. Schrecker, T.F., *L'élaboration des politiques en matière d'environnement*, série Protection de la vie, document d'étude, Commission de réforme du droit du Canada, 1984, 124 p.

En matière environnementale, l'intervention politique consiste souvent à limiter un risque à la demande d'un des acteurs sociaux. Ce dernier a le fardeau de prouver qu'un tel risque existe, et l'on exigera de lui un degré de preuve plus ou moins élevé selon les cas. Ce premier élément traduit déjà une prise de position face à la gestion sociale de l'environnement : on présume que l'action ordinaire des individus et des groupes sociaux n'entraîne pas de problèmes environnementaux.

Par ailleurs, le degré de preuve requis à l'égard du risque invoqué est tributaire d'autres choix tout aussi politiques touchant le traitement des incertitudes scientifiques. La prépondérance accordée à la limitation des risques de deuxième espèce au détriment de celle des risques de première espèce a pour effet de favoriser une catégorie d'acteurs sociaux plutôt qu'une autre²³.

Comme l'explique l'auteur, la prépondérance accordée à la limitation des risques de seconde espèce s'inscrit dans le courant de pensée selon lequel le bien-être du citoyen ne peut être assuré que dans un contexte de croissance économique. Il faut donc éviter de ralentir indûment celle-ci en freinant les activités industrielles et le développement technologique par une trop grande prudence. Dans la mesure où il n'a jamais été démontré «scientifiquement» que l'intérêt public est mieux servi par la croissance économique que par la prudence environnementale et technologique, ces choix a priori méthodologiques se révèlent de véritables parti-pris politiques.

S'appuyant sur les controverses entourant le cancer et la réglementation des substances potentiellement cancérogènes, Schrecker conclut que :

«ce qui importe... ce n'est pas tant le sérieux des preuves scientifiques, que de savoir quels sont les choix politiques devant être faits et qui devrait supporter le risque d'une erreur, lorsque la science ne permet pas d'en arriver à des conclusions

²³ Comme l'explique Schrecker : «L'erreur de première espèce consiste à conclure à l'absence de preuves suffisantes à l'appui d'une hypothèse qui est pourtant exacte, et l'erreur de seconde espèce, à conclure qu'une hypothèse est vraie alors qu'elle est fausse.» *Op. cit.*, p. 28.

certaines. Il est beaucoup plus difficile de poser le problème de cette façon que de s'appuyer sur le caractère superficiellement neutre du discours "scientifique" - et le débat s'oriente alors vers des questions fondamentales²⁴. (C'est nous qui soulignons).

En plus de privilégier la limitation des risques de deuxième espèce, la démarche scientifique comporte d'autres choix susceptibles de modifier les conclusions d'une recherche. À l'instar de ce qui se produit dans la sphère des sciences sociales, la façon de poser le problème peut avoir une grande incidence sur les résultats. Or, les postulats de nombreuses recherches ne sont souvent l'objet d'aucun débat.

Enfin, le problème plus délicat de la non-décision reste entier. Le report d'une mesure de protection en raison d'insuffisance de preuves scientifiques constitue en soi une décision de non-danger et non un simple délai car le temps et le risque demeurent présents. À ce titre, il constitue une décision politique de faire assumer les risques par certains acteurs sociaux plutôt que par d'autres pendant la période de pré-réglementation.

Ces remarques permettent de saisir le cadre dans lequel s'élaborent les fondements scientifiques des décisions politiques en matière d'environnement et illustrent combien l'objectivité scientifique peut être relative. Les enjeux politiques jalonnent la démarche scientifique au point qu'il est impossible de maintenir la prétendue division expertise scientifique/décision politique dans la gestion de l'environnement.

La perspective de gestion que nous venons de décrire traduit ce que Newby appelle un *déterminisme technologique désuet*²⁵ et se fonde sur la présomption que l'humain peut gérer l'écosystème comme un élément prévisible sur lequel il peut agir délibérément en vue de provoquer un effet donné. Or, l'environnement s'avère infiniment plus complexe et il semble

²⁴ *Ibid.*, p. 34.

²⁵ *An old style technological determinism.*

clair aujourd'hui qu'il est impossible de prédire même approximativement, les effets de l'action humaine sur l'environnement²⁶.

La relation que l'humain entretient avec son milieu ne peut être réduite à des actions délibérées. Il s'agit d'une interaction constante où entrent en ligne de compte de nombreuses rétroactions sur lesquelles il n'exerce à priori pas plus de contrôle «délibéré» que sur sa propre organisation sociale. C'est la raison pour laquelle l'être humain est un facteur endogène de la crise écologique. Celle-ci ne peut être réduite à une simple question de désordres naturels sans que soit éludée la cause même du problème qui est anthropique. Le problème écologique n'existerait pas tel qu'il est n'eut été de la conquête de la planète par l'homme, et de son mode d'organisation sociale. C'est par l'interaction qu'il entretient avec l'écosystème que l'être humain a provoqué les bouleversements écologiques qu'il subit aujourd'hui.

C'est ici qu'intervient la pertinence des sciences sociales. Dans la mesure où elle permet de comprendre la dynamique des sociétés, la sociologie est essentielle à l'analyse du phénomène de crise environnementale, mais aussi de sa prise en charge. Cette prise en charge suppose la fixation de nouveaux objectifs sociaux clairs qui bousculent inévitablement les intérêts politiques en place. Comme l'explique Newby, au fur et à mesure que les objectifs abstraits de préservation de l'environnement se traduisent par des mesures concrètes, les agents sociaux prennent conscience des coûts qu'ils devront assumer et tentent d'influencer leur distribution. C'est dans cette perspective qu'il faut comprendre les résistances à un objectif au sujet duquel, a priori, tous ne peuvent qu'être d'accord. L'opérationnalisation du développement durable au sein de l'entreprise s'analyse non seulement en terme d'outils ou de stratégies de gestion, mais en regard d'une réalité sociale plus englobante, où s'affrontent des intérêts et des valeurs contradictoires. Et si le développement durable emporte l'adhésion de tous, sa mise en oeuvre est d'autant plus difficile qu'elle bouscule les rapports de force.

²⁶ La complexité et l'imprécision des expertises concernant les impacts environnementaux effectuées dans le cadre des grands projets industriels illustrent bien les difficultés d'un tel exercice.

Avant d'étudier plus avant l'engagement corporatif dans cette perspective, nous croyons pertinent de présenter l'état de la situation en ce a trait au comportement environnemental des entreprises.

Le comportement environnemental des entreprises

Nous présentons ici un portrait du comportement des entreprises à l'égard de l'environnement, mais insistons sur le fait qu'il n'existe pas de comportement type, même si une typologie des attitudes et perceptions peut être développée²⁷. Nous nous basons pour ce faire sur trois études effectuées au Canada et au Québec.²⁸

L'entreprise a été rapidement ciblée comme la principale cause des désordres écologiques et a dû se défendre face aux dénonciations des écologistes. Les entreprises se sont d'abord contentées d'ignorer le discours vert. Puis, devant une population manifestement plus inquiète et des gouvernements pressés d'agir, elles ont cru bon de prendre part au débat. Essentiellement communicationnelle, cette première réaction consistait surtout à discréditer le discours environnementaliste : les entreprises se sont

²⁷ À ce sujet, voir Gendron C. et M. Provost, présentation au 62^e Congrès de l'ACFAS, «Les politiques environnementales : une classification des comportements de l'entreprise québécoise en matière d'environnement», HEC-UQAM, Montréal, mai 1994.

²⁸ L'étude de l'Université York a été menée auprès des 750 entreprises canadiennes les plus importantes au cours de l'année 1992. Le taux de réponse est de 53 % (400 répondants) ce qui traduit d'après les auteurs un intérêt certain de la part des entreprises pour la question environnementale.

Le Groupe d'études et de recherche sur le management et l'écologie (GERME) de l'École des Hautes Études Commerciales a mené, en 1993, une étude à partir d'une série d'entrevues en profondeur réalisées auprès de quinze organisations québécoises issues tant des secteurs privé que public, et de tailles très diverses. Enfin, en 1994, KPMG a effectué une enquête auprès de plus de 1 000 entreprises, organismes, institutions et administrations locales. Les répondants sont au nombre de 361 et proviennent de chacun des secteurs.

Nous nous sommes également penchés sur d'autres études américaines et canadiennes qui confirment certains résultats ou marquent au contraire des divergences avec les études précédentes.

efforcées de mettre en question d'une part l'état d'urgence décrété par les groupes environnementaux, et d'autre part le lien de causalité entre les désordres environnementaux et leurs activités. Mais l'accumulation des données scientifiques, la prise de conscience mondiale et les craintes de la population ont eu raison du discours rassurant des entreprises. Au cours des années 70, les gouvernements ont instauré des ministères spécialement dédiés aux questions environnementales et ont commencé à développer un corpus réglementaire qui deviendra de plus en plus complexe, exhaustif et restrictif.

Aujourd'hui, l'attitude des entreprises a radicalement changé à l'égard de la question environnementale et bien que certains dirigeants soient encore d'avis que l'environnement est une mode, ceux-ci sont de moins en moins nombreux et doivent inévitablement réviser leur perception au fur et à mesure que les années passent. Toutefois, même si le comportement moyen a beaucoup évolué, la réponse des entreprises à l'égard des questions environnementales ne constitue pas un bloc monolithique. Les perceptions et l'engagement envers une plus grande efficacité écologique varient énormément d'une industrie à une autre, et d'une compagnie à une autre.

Dans le but de cerner les grandes tendances du comportement de l'entreprise à l'égard de l'environnement, nous avons retenu trois grandes questions. D'une part, le degré de sensibilité de l'entreprise à l'égard de l'enjeu environnemental, d'autre part le type de pressions forçant l'entreprise à en tenir compte, et enfin, la nature et l'intensité des efforts consacrés à la question environnementale.

Sensibilité à l'égard de l'enjeu environnemental

Nombreux sont les dirigeants et gestionnaires qui ont proclamé, et qui déclarent encore, que l'environnement n'est qu'une mode. L'étude de York démontre pourtant que les questions environnementales préoccupent de plus en plus les entreprises. Ainsi, 81 % des répondants sont d'avis que l'importance des questions environnementales augmentera au cours des cinq prochaines années. L'enquête menée par KPMG confirme ces résultats puisque 87 % des organismes interrogés estiment que l'environnement sera un enjeu de plus en plus important d'ici cinq ans.

Si l'environnement en général préoccupe les firmes interrogées, certaines questions sont pour elles prioritaires. Les répondants de l'étude de York ont classé les questions environnementales proposées selon l'ordre suivant : l'élimination des déchets vient en première place, suivie par les économies d'énergie, puis par la réduction des déchets. On trouve ensuite, par ordre décroissant d'importance, la pollution de l'eau, le recyclage, la pollution de l'air et les CFC. Certains secteurs ont soulevé d'autres questions telles que l'érosion et la contamination des sols. L'étude de KPMG, qui demandait aux organismes d'identifier les questions environnementales importantes, propose le classement suivant : gestion des déchets, questions d'exploitation, prévention, responsabilité légale, gestion environnementale, gestion des ressources, restauration des sites et diminution de l'emballage.

On comprend aisément que chaque secteur puisse avoir des priorités environnementales qui lui sont propres compte tenu de la nature de ses activités et des réglementations auxquelles il est assujéti. Selon l'étude de York, l'élimination des déchets, la pollution de l'eau et les économies d'énergie sont les questions qui préoccupent le plus le secteur de l'agriculture. Le recyclage et l'élimination des déchets ainsi que les économies d'énergie intéressent tout particulièrement le secteur de la construction automobile. Pour l'industrie des produits chimiques, l'élimination des déchets, la réduction des déchets et le recyclage sont prioritaires tandis que pour les produits forestiers, il s'agit plutôt de la pollution de l'eau, de la pollution de l'air ainsi que des économies d'énergie et de la réduction des déchets. Chez le secteur des mines et métaux, la pollution de l'eau, l'élimination des déchets et la pollution de l'air sont les questions les plus importantes, alors que pour le secteur pétrolier, il s'agit d'abord de la pollution de l'air, la pollution de l'eau puis de l'élimination des déchets.

Le sondage de KPMG montre que les institutions financières se préoccupent tout spécialement de la responsabilité légale, de la conformité réglementaire et de la restauration des sites. Le secteur de la fabrication s'intéresse aux questions d'exploitation et à la gestion des déchets ainsi qu'à la conformité réglementaire. Pour l'industrie des ressources naturelles, la conformité réglementaire, les questions d'exploitation et la prévention de la pollution sont prioritaires. Chez le commerce de gros et de détail, il s'agit

de la conformité réglementaire, de la prévention de la pollution, des questions d'exploitation et de la gestion de déchets tandis que pour le secteur des services, ce sont la responsabilité légale ainsi que la prévention de la pollution, la conformité réglementaire et la gestion des déchets qui importent le plus.

Il faut noter que les résultats présentés plus haut concernent surtout les grandes entreprises. Il semble en effet que le degré de sensibilité à l'environnement soit très faible chez les petites et moyennes entreprises, tel que le démontre un sondage maison réalisé par le Groupement Québécois d'Entreprises²⁹.

Les sources de pression

Tant l'étude de York que celle de KPMG confirment que la réglementation est, et de loin, la source de pression la plus importante en matière de protection de l'environnement. Chez les entreprises interrogées par KPMG³⁰, un deuxième facteur de motivation se dégage après la réglementation : il s'agit de la responsabilité du conseil d'administration.

Les autres sources de pression identifiées par York sont, par ordre d'importance : le contrôle des coûts, les employés, les gains d'efficacité, les clients, la communauté, les actionnaires, les groupes environnementaux, les fournisseurs et les autres lobbies. Selon l'étude de KPMG, il s'agit de : la responsabilité légale des administrateurs et dirigeants, les employés, les clients et la réduction des coûts, les assureurs, les actionnaires, le public, les normes internationales, les fournisseurs, les groupes environnementaux et les raisons commerciales.

²⁹ Groupement Québécois d'Entreprises, *Sondage sur les priorités des membres interclubs* Février-Mars 1993. Sur 299 priorités identifiées par environ 150 membres, une seule s'attache à l'environnement. Le regroupement compte environ 500 PME issues de tous les secteurs et représentant un chiffre d'affaires global de 3 milliards de \$ et 30 000 employés.

³⁰ Secteurs : institutions financières, fabrication, ressources naturelles, commerce de gros et de détail, services.

On remarque que, selon les deux études, les employés constituent une source de pression très importante pour l'entreprise tout comme la saine gestion (réduction des coûts, gains d'efficacité). Les clients viennent ensuite, avant les actionnaires, alors que les groupes environnementaux, comme les fournisseurs, semblent avoir moins d'influence.

La réglementation exceptée, l'importance de chacune des sources de pression diffère selon les industries. D'après l'étude de York, les clients constituent une pression importante en matière d'environnement pour les secteurs de la construction et ingénierie, l'immobilier, les produits de consommation, le commerce de gros et de détail. Pour les produits chimiques³¹, les produits forestiers les mines et métaux et le gaz et pétrole, le contrôle des coûts a une forte incidence. Le comportement environnemental du secteur de construction automobile et du commerce de détail est fortement influencé par les gains d'efficacité. Les employés constituent une source de pression dans le secteur des transports et en informatique alors que dans le secteur des télécommunications, il s'agit plutôt des actionnaires.

La première conclusion tirée par ces deux études est qu'en matière d'environnement, la réglementation est sans contredit le facteur de changement le plus important pour l'entreprise. Selon l'étude de KPMG, la responsabilité des administrateurs et des dirigeants qu'il faut certainement lier à la réglementation, constitue un deuxième facteur de pression pour l'ensemble des secteurs. Par ailleurs, l'étude de York note que les entreprises qui servent le consommateur final sont plus susceptibles d'être influencées par lui en ce qui concerne leur comportement environnemental.

Réactions et stratégies de l'entreprise en matière environnementale

Face aux multiples pressions que nous venons d'identifier, et selon son degré de sensibilité à l'égard de l'écologie, l'entreprise met en place

³¹ La communauté et le voisinage a aussi une incidence sur le comportement de ce secteur.

différents mécanismes lui permettant de remplir ce qu'elle estime être ses obligations environnementales.

Selon KPMG, 76 % des répondants ont une politique environnementale. Cette politique a été communiquée aux actionnaires dans une proportion de 40 %, et aux employés dans une proportion de 94 %. Les entreprises interrogées par York disent avoir un plan environnemental à 59 %, lequel a été communiqué aux actionnaires dans 47 % des cas, et aux employés dans 69 % des cas seulement. La divergence de ces résultats peut en partie s'expliquer par la nature différente du plan ou de la politique environnementale respectivement utilisés dans les questionnaires de York et de KPMG. La politique s'apparente plutôt à une déclaration d'engagement de type communicationnel alors que le plan participe davantage de la stratégie.

Au chapitre des ressources humaines, 65 % des répondants de l'étude de York disent avoir un responsable des questions environnementales, tandis que 44 % des répondants de KPMG disent avoir un responsable à temps plein affecté à cette fonction. Par ailleurs, 45 % des répondants chez York et 42,7 % chez KPMG³² ont mis sur pied un comité environnemental.

La fonction environnement, lorsqu'elle est mise en place, semble occuper une position relativement importante dans l'organisation puisque selon York, chez 82 % des répondants où des employés sont responsables de l'environnement, ceux-ci se rapportent directement à la haute direction. Le sondage de KPMG nous révèle qu'il y a un comité Environnement au niveau de la haute direction chez 45 % des répondants.

Ces résultats méritent toutefois d'être mis en relation avec une étude confidentielle effectuée par Price Waterhouse en 1990 auprès de 60 entreprises industrielles canadiennes³³. Selon cette étude, il semble que

³² Ce chiffre n'est pas donné directement par l'étude où on peut lire néanmoins que 62 % des entreprises ayant un système de gestion environnementale (qui représentent 69 % des répondants), ont un comité environnemental.

³³ Dionne-Marsolais, Rita. «Les entreprises ont-elles progressé en matière d'environnement?», *Écodécision*, no. 7, décembre 1992, p. 40-42.

moins de 10 % des entreprises confiaient la responsabilité de la fonction environnementale à un poste de haute direction. D'autre part, plusieurs entreprises confient cette responsabilité à un directeur sous l'autorité des relations ou des affaires publiques, ce qui démontre selon les auteurs qu'au Canada, les questions environnementales sont plutôt associées à l'image publique. Ce qui n'est pas le cas aux États-Unis, où selon une autre étude également effectuée par Price Waterhouse, l'environnement est plutôt affaire de contentieux³⁴. Cette étude révèle que 14 % des entreprises ont créé un comité du Conseil d'administration dédié à l'environnement et que 50 % de ces entreprises logent les affaires environnementales au contentieux de l'entreprise.

Selon certains spécialistes, une tendance à la judiciarisation pourrait s'observer au Canada. Nous sommes d'avis que cette tendance est susceptible de s'accroître dans la mesure où les citoyens ainsi que certains organismes auront recours aux tribunaux pour faire respecter une législation environnementale qui ne serait pas appliquée avec suffisamment de rigueur par le gouvernement.

Ce survol permet de prendre connaissance des principales tendances observables dans le comportement des entreprises, mais laisse certaines questions en suspens. L'analyse de l'Université York a par exemple tenté de déterminer si la réglementation avait un effet sur la performance écologique ou l'engagement réel de l'entreprise à l'égard de l'environnement. Les résultats de l'enquête démontrent que si 70 % des entreprises dites réglementées³⁵ ont un plan environnemental, seulement

³⁴ Sur 185 entreprises sollicitées, 125 ont répondu, ce qui témoigne selon les auteurs d'un intérêt marqué pour la question. Les résultats de cette étude ont été publiés par Price Waterhouse dans un document intitulé *A Survey of Corporate America's Accounting for Environmental Cost*.

³⁵ La classification *plus réglementé, moins réglementé* utilisée par York est basée sur la division proposée par Dun & Bradstreet (1991) : «Regulated category: agricultural products, automobiles and Parts, Assorted Textiles, Building Materials, Chemicals and Allied Products, Food and Beverages, Forest Products, Industrial Products, Metals and Mines, Oil and Gas, Packaging and Plastics, Steel Materials, Transportation and Utilities. Somewhat regulated: Broadcasting and Communications, Consumer Products, Computer Products and Systems,

53 % ont mis sur pied un comité dédié à ces questions. Par contre, chez les firmes moins réglementées, seules 41 % ont un plan environnemental, mais 34 % ont mis sur pied un comité. Ces résultats permettent aux auteurs de conclure qu'une fois formellement engagées, les entreprises moins réglementées paraissent plus sérieuses dans la mise en oeuvre d'une véritable stratégie environnementale que les entreprises plus réglementées.

Ces résultats démentent le discours de certains industriels selon lesquels le régime normatif environnemental contraignant nuit à leur compétitivité. Mais ils ne permettent pas non plus de confirmer l'analyse de Porter qui avance qu'une législation environnementale stricte a pour effet d'améliorer la compétitivité des entreprises.

L'engagement de l'entreprise à l'égard du développement durable

Ainsi, l'adhésion générale que suscite le projet de développement durable traduit très certainement un changement de mentalités à l'égard du milieu naturel. Mais, comme on a pu le constater, le discours n'est pas garant des efforts réels que sont prêts à consentir les différents acteurs à la faveur de l'environnement. En cherchant comment l'entreprise pourra opérationnaliser le développement durable, on ne peut donc faire abstraction de ses intérêts, et de la manière dont ils s'articulent avec l'objectif global du développement durable. En effet, l'engagement corporatif à l'égard de l'environnement est tributaire de la mission première de l'entreprise : celle de faire des profits en offrant au consommateur des biens ou des services.

Pour étudier l'engagement corporatif de l'entreprise à l'égard du développement durable, il importe bien entendu de préciser en quoi il consiste, et ce indépendamment de la définition que l'entreprise souhaite lui donner. Nous ne nous attarderons pas sur la notion de développement durable que nous avons analysée dans un autre texte³⁶. Qu'il nous suffise

Construction and Engineering, Diversified, Electronic Equipment, Publishing and Printing, Real Estate and Development, Retail Services, Telecommunications, Wholesale services, Other Services.»

³⁶ Voir C. Gendron et N. Tremblay, dans le présent ouvrage.

de rappeler les conclusions de cette réflexion. Le développement durable comporte quatre éléments de nature différente. La préservation de l'environnement en est la condition minimale, l'efficacité économique un moyen, et le développement humain l'objectif. Quant à l'équité, qu'elle soit inter ou intra générationnelle, elle est à la fois une condition, un moyen et un objectif du développement durable. Dans le cadre de la réflexion qui nous occupe, nous nous attarderons surtout au volet environnement du développement durable.

Pour ce qui est de l'entreprise, il est important de noter que celle-ci peut être envisagée sous plusieurs angles qui offrent tous des perspectives différentes au chapitre du développement durable. Nous en avons identifié trois : le niveau organisationnel, le niveau politique et le niveau institutionnel.

L'entreprise comme organisation est l'objet d'étude des sciences de la gestion. Elle y est analysée comme un microcosme en interaction constante avec son environnement. Dans cette perspective, l'entreprise est une donnée et les recherches qui y sont réalisées visent à optimiser la performance de cette entité prédéfinie. Même si elle peut paraître plus englobante, la perspective économiste ne fait que compléter le champ des sciences de la gestion en analysant l'environnement externe dans lequel interagissent des centres de décisions : l'entreprise et le consommateur.

Lorsqu'on se déplace au niveau politique, l'entreprise devient un acteur chargé de défendre ses intérêts en fonction de ce qu'il est et de sa mission. L'entreprise prend ainsi part au débat politique et tente de l'influencer à son avantage.

Par ailleurs, lorsque l'on reporte notre analyse au niveau institutionnel, l'entreprise est perçue comme un mode d'organisation de la collectivité. Elle devient alors non seulement acteur dans un espace social, mais structuration de cet espace social.

Il est clair que l'opérationnalisation du développement durable au sein de l'entreprise doit être analysée à une échelle où l'entreprise n'est plus seulement un microcosme, mais bien un acteur détenteur d'une certaine

liberté d'action. C'est l'amplitude de cette liberté d'action qui circonscrit le potentiel d'engagement de l'organisation envers le développement durable.

Façonnée à travers plusieurs siècles de commerce, l'entreprise est une construction juridique dont les limites sont claires, mais dont les fonctions sont au coeur d'interminables débats³⁷. On ne peut pas plus faire abstraction de cette réalité politique que de ces limites juridiques pour comprendre l'engagement corporatif à l'égard du développement durable. Aussi louable qu'il soit, le développement durable ne sera intégré par l'entreprise que s'il s'inscrit, ou à tout le moins ne contrevient pas à ses fonctions propres en constante définition; et à sa condition minimale d'existence : la rentabilité.

Or, rentabilité ne rime pas nécessairement avec écologie pour la bonne et simple raison que le système économique, et la comptabilité financière sur laquelle il repose, ne tiennent pas compte des impératifs écologiques, qu'il s'agisse des conditions de production des ressources naturelles, ou de la capacité de charge des écosystèmes.

C'est pourquoi le projet de développement durable commande des réaménagements institutionnels fondamentaux à la base d'une redéfinition de l'entreprise si l'on veut que celle-ci serve ce projet sans y être contrainte par des mécanismes externes. L'internalisation des coûts environnementaux est l'une des voies proposées par des économistes pour répondre aux impératifs inhérents au développement durable, et plus particulièrement à la protection de l'environnement. Mais au lieu de forcer une entité à faire une chose qui ne lui est pas naturelle, il faudrait peut-être songer à réaménager la structuration de notre espace social, et à redéfinir l'entreprise de telle sorte que ses objectifs propres aillent dans le sens du développement durable : que l'entreprise poursuive un nouveau type de rentabilité basé sur une comptabilité inédite.

³⁷ Mulligan, T. «A Critique to Milton Friedman's Essay "The Social Responsibility of Business is to increase its profits"», *Journal of Business Ethics*, vol. 5, 1986, p. 265-269.

L'opérationnalisation du développement durable au sein de l'entreprise

Les réaménagements institutionnels qu'appelle le développement durable comme objectif social sont au coeur des luttes qui marquent, et marqueront encore davantage la scène politique d'ici quelques années. Mais en attendant, l'entreprise telle que définie aujourd'hui devra s'orienter vers un plus grand respect de l'environnement sans quoi elle risque de s'attirer les foudres d'une population de plus en plus aux aguets. Le tableau que nous avons brossé concernant le comportement environnemental de l'entreprise laisse voir combien cette orientation n'est pas naturelle. Mais nous disposons déjà de multiples outils susceptibles de renforcer la performance environnementale de l'entreprise. Au niveau organisationnel, ceux-ci s'attachent tout spécialement à la responsabilisation de l'entreprise à l'égard de l'environnement, dont nous traitons ici de manière très succincte.

On peut distinguer quatre sources de responsabilité environnementale pour l'entreprise : la responsabilité juridique, la responsabilité économique, la responsabilité sociale et la responsabilité morale. La responsabilité juridique peut être de nature pénale ou civile, et force l'entreprise à rendre compte de ses impacts environnementaux soit devant l'État, soit face à un tiers à qui elle nuit.

La responsabilité économique découle notamment de la responsabilité juridique puisque l'entreprise doit dédommager les tiers à qui elle nuit, ou encore payer des amendes dans le cas de contraventions à la loi. Mais la responsabilité économique s'impose également à travers les forces du marché. Le client peut exiger que l'entreprise se dote d'un processus de production propre. De plus, les normes industrielles telles que ISO 14 000 risquent également d'imposer des contraintes environnementales aux entreprises en restreignant l'accès à certains marchés.

La responsabilité sociale prend forme à deux échelles. La communauté avoisinante peut exercer d'importantes pressions sur une entreprise afin que celle-ci offre un degré suffisant de sécurité et qu'elle préserve le milieu où elle s'est installée. À plus grande échelle, ce sont les médias et le public qui peuvent exercer d'importantes pressions. Quant à la responsabilité morale, il importe de préciser qu'elle ne s'attache pas à

l'entreprise elle-même, qui n'est le siège d'aucune conscience, mais bien aux êtres humains qui y oeuvrent. La moralité des dirigeants et des employés pourra jouer un rôle important au chapitre de l'engagement corporatif à l'égard de l'environnement.

Ces facteurs de responsabilisation peuvent être plus ou moins efficaces. En fait, ils sont sujets à certaines conditions que nous énumérons ici brièvement :

- l'application de la loi
- la consultation et la participation du public
- l'information et la conscientisation des dirigeants
- la formation et la participation des employés.

4. Conclusion : le développement durable

Même si l'intérêt des sciences sociales pour la problématique environnementale est récent, on constate que leur apport à la compréhension du phénomène est essentiel. Les perturbations écologiques engendrées par l'humain ne peuvent être analysées sans tenir compte de l'organisation sociale. Celle-ci prescrit un certain rapport à la nature correspondant à des valeurs et modelé par des institutions historiques. L'entreprise et le cadre économique dans lequel elle s'inscrit constituent des institutions fondamentales structurant les sociétés industrielles. À titre de mode d'organisation, celles-ci traduisent de nombreux choix de valeurs en ce qui a trait à l'environnement, mais elles véhiculent aussi une certaine conception des humains qui participent à cette organisation. La crise écologique bouscule les fondements mêmes de l'organisation sociale industrielle et c'est donc à titre de nouveau contrat social que se pose l'objectif du développement durable.

Cependant, même s'il se pose en objectif collectif, le développement durable s'inscrit dans une arène politique au coeur d'une multiplicité d'intérêts particuliers qui cherchent à le façonner à leur avantage. Cette réalité explique la variété d'interprétations et de contenus du concept de développement durable, ainsi que la difficulté de sa mise en oeuvre. On ne

peut faire abstraction de cette réalité politique pour comprendre l'engagement de l'entreprise envers le développement durable. Mais surtout, il importe de tenir compte de la nature de l'entreprise et du cadre économique dans lequel elle évolue pour comprendre les limites de son engagement. C'est pourquoi dans une perspective sociologique, la question n'est pas tant de savoir comment opérationnaliser le développement durable au sein de l'entreprise, que de chercher comment faire de l'entreprise un outil de développement durable.

Ces réaménagements institutionnels fondamentaux seront lents et fastidieux puisqu'ils nécessiteront une négociation entre les différents acteurs sociaux. Ils traduiront également une nouvelle conception du rapport Humain-Nature fondée sur une idée de responsabilité plutôt que sur celles de maîtrise et de conquête. D'ici là toutefois, on devra utiliser les outils disponibles en vue de minimiser l'impact d'une structure sociale mal adaptée à la réalité écologique dans laquelle elle prend place. Nous avons identifié quatre sources de responsabilités susceptibles d'accroître la performance environnementale des entreprises : la responsabilité juridique, la responsabilité économique, la responsabilité sociale et la responsabilité morale. L'opérationnalisation du développement durable au sein de l'entreprise pourra s'effectuer à travers un renforcement de chacun de ses types de responsabilité grâce notamment à une application stricte et juste des lois, à l'information, la consultation et la participation du public aux décisions, à l'information et la conscientisation des dirigeants ainsi qu'à la formation et la participation des employés.

Bibliographie

- ANDREWS, Clinton J., «Valuing Environmental Externalities in Group Decision Making Processes», allocution présentée dans le cadre du *Forum sur les externalités* organisé par Hydro-Québec, septembre 1994.
- ANDREWS, Kenneth R., *The concept of corporate Strategy*, 3e édition, Irwin, 1987, 132 p.
- BASSAND, Michel, «L'environnement programmé», conférence donnée dans le cadre de la conférence *Les sciences sociales et l'environnement*, Ottawa, février 1994.
- BEAUD, M., Généralisation du capitalisme et des rapports d'argent. Le basculement du monde», *Le monde diplomatique*, No 487, 41e année, Octobre 1994, p. 16-17.
- BREGHA, François, «Les indicateurs : un outil pour mesure les progrès sur la voie de la durabilité. Comment rejoindre les préoccupations des décideurs?», allocution présentée dans le cadre de *Connexion 94 : repenser nos outils de développement durable*, Ottawa, décembre 1994.
- BUTTEL, Frédéric H., «Sociologie et environnement : la lente maturation de l'écologie humaine», *Revue internationale de sciences sociales*, No 109, 1986, p. 363-364.
- CATTON, W.R. Jr. et DUNLAP, R.E., «A New Ecological Paradigm for Post-Exuberant Sociology», *American Behavioral Scientist*, 24, 1980, p. 15-47.
- CÔTÉ, Marcel et collaborateurs, *La gestion stratégique d'entreprise: concepts et cas*, Gaëtan Morin éditeur ltée, 1991, 1071 p.
- DAIGNEAULT, Robert, «Nature de la Loi et Lois de la nature : Problèmes d'application du droit à l'environnement», Collection *Environnement et Géologie*, Volume 14, LeBel, C., Messier, D. et Delisle, C.E. eds, Association des biologistes du Québec, 1992, p. 207-227.
- DALY, Herman E. and COBB, John B., *For the common good: Redirecting the Economy Toward Community, the Environment and a Sustainable Future*, Boston, Mass., Beacon Press, 1989.
- DE BAKER, Paul, *Le management vert*, Éditions Dunod, 1992.

- DIONNE-MARSOLAIS, Rita, «Les entreprises ont-elles progressé en matière d'environnement?», *Écodécision*, décembre 1992, p. 40-42.
- DURKHEIM, Émile, *Les règles de la méthode sociologique*, Paris, PUF 1967, p. 1-14.
- GALBRAITH, John K., *La république des satisfaits*, 1989.
- GALLON, Gary T., «Reconceptualizing Economic Development: Brown Economics vs. Green Economics», *The Human Economy Newsletter*, Vol. 14, No 3, septembre 1993, p. 1-12.
- GENDRON, Corinne, «ISO 14 000 : enjeux et défis d'une normalisation internationale de la gestion environnementale», *Écodécision*, octobre 1994.
- GENDRON, Corinne, «Vers une réglementation environnementale canadienne plus efficace», *Écodécision*, avril 1994, p. 24-25.
- GOODLAND, Robert, «Environmental Sustainability and the Power Sector», allocution présentée dans le cadre du *Forum sur le développement durable*, Montréal, 6 Septembre 1994, 89 p.
- GUERRETTE, R.H., «Environmental integrity and Corporate Responsibility», *Journal of Business Ethics*, vol. 5, 1986, p. 409-415.
- HENRIQUES, Irene, «Business and the Environnement: Results from a 1992 corporate survey», Université York, juin 1993, 30 p.
- HERMAN, D. & J. COBB, Jr, *For the Common good. Redirecting the economy toward community, the environment and a sustainable future*, Beacon Press, Boston, 2e édition, 534 p.
- LADRIÈRE et GRUSON, *Éthique et gouvernabilité*, Collection La découverte, PUF, 1992. Lynch D, et Kordis P.L., *La stratégie du dauphin-Les idées gagantes du 21e siècle*, Les Éditions de l'homme, 304 P.
- LANOIE, P. et LAPLANTE, B., «Des billets verts pour des entreprises vertes», Dossier: gérer le développement durable, *Gestion*, vol. 17, no 4, nov. 1992, p. 41-47.
- MAY, L., *The morality of groups*, University of Notre Dame Press, Indiana, 1987 200 p.

- McMAHON, T.F., «Model of the relationship of the firm to society», *Journal of Business Ethics*, vol 5, (1986), p. 181-191.
- MULLIGAN, T., «A critique to Milton Friedman's Essay 'The Social Responsibility of Business is to increase its profits'», *Journal of Business Ethics*, vol. 5, 1986, p. 265-269.
- Commission mondiale sur l'environnement et le développement, *Notre avenir à tous*, Les publications du Québec, 1989.
- PAUCHANT, Thierry C., «Gestion, philosophie et écologie», dossier: Gérer le développement durable, *Gestion*, Vol. 17, No 4, Novembre 1992, p. 48-58.
- Poliquin, C., «L'âge de la performance», Québec 1994, 53 min (documentaire cinématographique).
- PORTER, M.E., *Competitive advantage*, New York, Free Press, 1985.
- PRADES, José A., «Éthique et sociologie. Le développement des solidarités humaines dans la pensée d'Émile Durkheim», *Sciences religieuses*, 22-1, p. 3-19.
- PRADES, José A., «L'éthique de l'environnement et du développement, prolégomènes méthodologiques à un programme de recherche», dans PRADES, José A.; VAILLANCOURT, Jean-Guy et TESSIER, Robert. *Environnement et développement*, Éditions Fides, 1991, 374 p.
- PRADES, José A., «Vers un renouvellement du paradigme de recherche», tiré de PRADES, José A.; TESSIER, Robert et VAILLANCOURT, Jean-Guy. *Instituer le développement durable, éthique de l'écodécision et sociologie de l'environnement*, Fides, 1994, 310 p.
- PRADES, J.A., «L'enquête Delphi», dossier informatif : *Les applications pratiques 1*, Module 3.7, Collection *Gestion éthique de l'environnement*, Université du Québec à Montréal.
- PRADES, J. A.; VAILLANCOURT, J.-G. et TESSIER, R., *Environnement et développement. Questions éthiques et problèmes socio-politiques*. Montréal Fides, 1991.
- PROVOST, Michel, «Gérer en protégeant l'environnement, est-ce vraiment payant?», *Entreprendre*, Vol 6 No 2, juin 1993, p. 27-29

- RAMONET I., «Agonie de la morale», *Le Monde diplomatique*, No 487, 41e année, Octobre 1994, p. 1.
- RODDICK, Anita, «The Body Shop: in search of the sustainable business», *Écodécision*, décembre 1992, p. 73.
- SALOMON, Jean-Jacques, *Le destin technologique*, Éditions Balland, 1992.
- SANYAL, Rajib N. et NEVES Joao S., «The Valdez Principles: Implication for Corporate Social Responsibility», *Journal of Business Ethics*, Vol. 10, No 12, décembre 1991, p. 883-890.
- SCHMIDHEINY, S., *Changer de cap. Réconcilier le développement de l'entreprise et la protection de l'environnement*, Dunod, Paris, 1992, 392 p.
- SCHNAIBERG, Allan, «Social syntheses of the societal-environmental dialectic: the role of distributional impacts», *Social Science Quarterly*, 56, p. 5-20.
- SCHNAIBERG, Allan, *The Environment: From Surplus to Scarcity*, New York, Oxford University Press, 1980.
- SETHI, P. S., «Dimensions of Corporate Social performance: An analytical Framework», *California Management Review*, printemps 1975, vol. XVII, no. 3, p. 58-64.
- VAILLANCOURT, Jean-Guy, «Sociology of the Environment: From Human Ecology to Ecosociology», p. 3-32, dans MEHTA, Michael D., et OUELLET Éric, *Environmental Sociology. Theory and practice*, Captus Press Inc., North York, 1994.
- WILLUMS, Jan-Olaf et GOLÜKE, Ulrich, *From Ideas to Action. Business and Sustainable Development*, ICC et Ad Notam Gyldendal, Norvège, 1992, 351 p.
- WOODWARD, B., *The Agenda*, Simon & Schuster, 1994, 350 p.

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	i
------------------------	---

PREMIÈRE PARTIE

Le développement durable : définitions et implications pour l'entreprise

Les entreprises et le développement durable	3
---	---

1.	Les comportements d'entreprises	4
2.	Économie et environnement : doit-on faire un choix?	7
3.	Une tendance irréversible	8
4.	Conclusion	9

Le développement durable : concept, réactions et positions de l'entreprise	13
--	----

1.	Le développement durable	14
2.	La mise en oeuvre du développement durable	20
3.	Conclusion	30

Maquillage vert ou développement durable : l'entreprise relèvera-t-elle le défi?	35
--	----

1.	Introduction	35
2.	Maquillage vert : une supercherie	36
3.	Plus verts que les verts	38
4.	La production propre	41
5.	Des solutions existent	43
6.	Au Québec?	44

La prévention de la pollution : un avantage concurrentiel pour l'entreprise d'aujourd'hui	47
--	----

1.	Historique	47
2.	«Virage vert» des entreprises	49
3.	Santé et sécurité	50

DEUXIÈME PARTE

Normes environnementales et processus de décision

Les normes internationales de gestion environnementale ISO 14000 57

1.	Introduction	57
2.	Les normes de la série ISO 14000	58
3.	Normes sur les systèmes de gestion environnementale (ISO 14001) . . .	62
4.	Avantages d'un système de gestion environnementale	66
5.	Conclusion	69

Lorsque le contrôle de la pollution devient volontaire : les programmes d'attestation d'assainissement, d'efficacité réglementaire et de prévention de la pollution 73

1.	Introduction	73
2.	Les nouvelles approches proposées	74
3.	Problèmes et critiques de ces approches	84
4.	La stratégie fédérale sur la prévention de la pollution	93
5.	Conclusion	97

La planification intégrée des ressources et le défi de la déréglementation 101

1.	Introduction	101
2.	En quoi consiste la PIR?	102
3.	Les tendances lourdes	104
4.	Y a-t-il encore un futur pour la PIR?	107
5.	Conclusion	112

Les indicateurs de développement durable : le secteur de l'énergie 115

1.	Introduction	115
2.	Développement durable	117
3.	Les indicateurs de développement durable	122
4.	Une série d'indicateurs pour la planification énergétique	129
5.	Conclusion	137
6.	Glossaire	140

Les indicateurs de développement durable : le secteur de l'énergie 115

1.	Introduction	115
2.	Développement durable	117
3.	Les indicateurs de développement durable	122
4.	Une série d'indicateurs pour la planification énergétique	129
5.	Conclusion	137
6.	Glossaire	140

Intégration des perceptions sociales en gestion environnementale 145

1.	Différences de perception	146
2.	Connaître les faits sociaux	147
3.	Des illustrations convaincantes	148
4.	Stratégies sociales innovatrices	153
5.	Des décisions profilées socialement	155

TROISIÈME PARTIE

Opérationnalisation du développement durable dans l'entreprise

La vérification environnementale : un outil nécessaire à l'opérationnalisation du développement durable dans l'entreprise 161

1.	Introduction	161
2.	La vérification environnementale : définition et typologie	162
3.	Spécificités de la vérification environnementale	174
4.	Vérification et développement durable	179
5.	Conclusion	182

Le système de gestion environnementale chez Bell Canada 187

1.	Historique	187
2.	Mise sur pied du système de gestion environnementale	188
3.	Analyse des enjeux	189
4.	Objectifs du système de gestion	192
5.	Les éléments du système de gestion	193
6.	L'expérience de Bell jusqu'à aujourd'hui	205

La gestion des approvisionnements au service de l'environnement 231

1. Les enjeux pour le gestionnaire : le besoin d'un idéal 231
2. Les stades d'évolution en matière de politiques et pratiques de gestion 232
3. L'intégration des aspects environnementaux à la gestion des approvisionnements 236
4. Stades d'évolution et pratiques actuelles 236
5. Conclusions 246

Les politiques environnementales dans les multinationales hôtelières 255

1. La problématique hôtelière 255
2. Évaluation de la situation au chapitre de la planification 257
3. Évaluation de la situation au chapitre de la mise en oeuvre 257
4. Les principales forces instigatrices du changement 268
5. Hiérarchisation des forces instigatrices de changement 271
6. Conclusion 272

CONCLUSION

Regards sociologiques sur la problématique environnementale et l'entreprise.

Le développement durable comme objectif social négocié 277

1. Introduction 277
2. Sociologie et environnement 278
3. Entreprise, sociologie et développement durable 290
4. Conclusion : le développement durable 307

Données de catalogage avant publication (Canada)

Vedette principale au titre :

Actes du Colloque Entreprise et développement durable : opérationnaliser le développement durable au sein de l'entreprise.

(Les Cahiers scientifiques ; 88)

Textes présentés lors du 63^e Congrès de l'Acfas tenu à l'Université du Québec à Chicoutimi le 26 mai 1995

Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 2-89245-143-4

1. Gestion d'entreprise - Aspect de l'environnement - Congrès.
2. Développement durable - Congrès. 3. Environnement - Gestion - Congrès. 4. Économie de l'environnement - Congrès. 5. Gestion d'entreprise - Aspect de l'environnement - Québec (Province) - Congrès.
I. Gendron, Corinne, 1968 - . II. Provost, Michel, 1944 - .
III Association canadienne-française pour l'avancement des sciences.
IV. Congrès de l'Acfas (63^e : 1995 : UQAC). V. Titre. VI. Collection : Les Cahiers de l'Acfas ; 88.

HD30.255.C64 1995

658.4'08

C96-941459-5

BNQ



000 242 177

Enfin, un excellent ouvrage à la fois théorique et pratique pour aider à opérationnaliser le concept de développement durable dans l'entreprise. Les sociologues Corinne Gendron et Michel Provost rendent un fier service au monde des affaires en rassemblant ici une quinzaine de contributions diversifiées et intéressantes permettant la réconciliation entre économie, écologie et équité sociale. Un outil conçu pour les décideurs économiques actuels et futurs.

Jean-Guy Vaillancourt, professeur, Université de Montréal

Ont collaboré à cet ouvrage :

*Denis Bégin, Michel Bélanger,
Michel Cao, André Delisle,
Isabelle Deschamps, Lucie Désilets,
Johann Ellefsen, Yves Gauthier,
Corinne Gendron, Michel Gérin,
Lydia Johnson, Yves Ouimet,
Jean-Claude Panisset, Michel Provost,
François Tanguay, Marc L. Thibault
et Nicolas Tremblay*


TRIVERT
GERME

Groupe d'études et de recherche
sur le management et l'écologie

ISBN 2-89245-143-4



9 782892 451436

