

# L'environnement et les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales

Instruments et méthodes pour les entreprises



# L'environnement et les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales

Instruments et méthodes pour les entreprises

## Table des matières

Avant-propos	5		
L'environnement et les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales	6	Encadrés	
La responsabilité des entreprises et l'environnement : les avantages et les enjeux	8	Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales	
La mise en œuvre des Principes directeurs : Instruments et méthodes pour les entreprises	10	Chapitre 5. Environnement	6
1. Systèmes de gestion environnementale	10	Faire participer les parties intéressées aux décisions en matière « d'investissement éthique »	14
2. Information du public et consultation des parties intéressées	13	Faire appel aux ACV pour réduire les atteintes à l'environnement	18
3. Analyse du cycle de vie	17	Conception d'un message efficace de communication du risque	21
4. Application du principe de précaution	20	Mise en place d'un système de gestion de crise	24
5. Prévention, état de préparation et réaction	22	Étude de cas : un programme de reprise dans l'industrie de la chaussure	26
6. Perfectionnements constants en matière de performance environnementale	25	Formation destinée à promouvoir des pratiques opérationnelles plus sûres	30
7. Enseignement et formation en matière d'environnement	28	Concertation entre les entreprises et d'autres groupes de la société civile	33
8. Concourir à l'élaboration d'une politique de l'environnement	32		
Liens utiles	35		

## Avant-propos

La protection et la préservation de l'environnement sont essentielles pour mettre en place un développement durable et bâtir un monde meilleur pour les générations présentes et futures. Lors du Sommet mondial pour le développement durable tenu en 2002 à Johannesburg, les chefs d'Etat et de gouvernement se sont accordés sur la nécessité de stimuler la responsabilité et l'obligation de rendre des comptes des entreprises dans le domaine de l'environnement. Pour l'OCDE, la poursuite de la promotion des Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales figure parmi les voies les plus prometteuses pour donner suite au Sommet de Johannesburg.

Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, révisés en 2000, sont l'expression des valeurs partagées par les pays qui y ont souscrit, soit les 30 pays membres de l'OCDE et neuf pays non membres à la date de rédaction de ces lignes. C'est de ces pays que sont originaires la majeure partie de l'investissement direct étranger dans le monde et la plupart des grandes entreprises multinationales. S'il existe aujourd'hui de nombreux codes de conduite destinés aux entreprises, les Principes directeurs de l'OCDE sont le seul code complet qui a fait l'objet d'une approbation multilatérale et que les gouvernements se sont engagés à promouvoir. Ce statut en fait l'un des premiers instruments au monde en matière de responsabilité des entreprises.

L'environnement occupe une place de choix dans les Principes directeurs, dont un chapitre est consacré précisément aux performances environnementales des entreprises. Dans ses grandes lignes, le texte de ce chapitre reflète les principes et

objectifs contenus dans la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement et dans l'Action 21.

Cette brochure présente le résumé d'une étude approfondie réalisée dans le but d'aider les entreprises, les gouvernements et les membres de la société civile à se servir des Principes directeurs pour agir sur les performances environnementales des entreprises. On y trouvera des informations détaillées sur les outils et les approches dont disposent les entreprises qui souhaitent appliquer les Principes directeurs et améliorer leurs performances environnementales. Ce rapport est disponible sur [www.oecd.org/env/investment](http://www.oecd.org/env/investment).

L'étude est le fruit d'un projet mené conjointement par le Comité des politiques d'environnement et le Comité de l'investissement de l'OCDE en 2003 et 2004. Elle illustre l'approche de l'élaboration de la politique à l'échelle de l'ensemble de l'administration qui est de plus en plus appliquée par les pays ayant souscrit aux Principes directeurs. Nous sommes heureux d'avoir pu diriger ce projet qui a été marqué par une coopération constructive entre les secteurs de l'OCDE chargés de la politique de l'environnement et de la politique en matière d'investissement, et qui permettra de promouvoir les Principes directeurs et leur contribution à la protection de l'environnement.

Mr Mats Olsson  
Président  
Comité des politiques d'environnement



Mr Manfred Schekulin  
Président  
Comité d'investissement



## L'environnement et les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales

La gestion saine de l'environnement est un volet essentiel du développement durable, et l'idée se généralise qu'elle est à la fois une responsabilité et un moyen d'agir pour les entreprises. Les entreprises multinationales ont un rôle à jouer sur ces deux plans. Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales (« les Principes ») recommandent que leurs dirigeants prêtent l'attention qui s'impose aux questions liées à l'environnement dans leurs stratégies commerciales et leurs opérations quotidiennes. Il est entendu que les Principes constituent l'un des principaux codes de conduite volontaires des entreprises dans le monde. Leurs dix chapitres couvrent un large éventail d'activités, dont plusieurs se rapportent aux performances environnementales des entreprises. L'un d'eux traite tout particulièrement des questions relatives à l'environnement.

Le chapitre des Principes consacré à l'environnement, reproduit ci-dessous, encourage les entreprises multinationales à parfaire leur performance environnementale en améliorant leur gestion environnementale interne et en planifiant plus rigoureusement les interventions d'urgence en cas de dommages à l'environnement.

On trouvera des informations détaillées ainsi que le texte intégral des Principes à l'adresse suivante : [www.oecd.org/daf/investment/guidelines](http://www.oecd.org/daf/investment/guidelines)

## Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales

### Chapitre 5. Environnement

Les entreprises devraient, dans le cadre des lois, règlements et pratiques administratives en vigueur dans les pays où elles opèrent, et eu égard aux accords, principes, objectifs et normes internationaux pertinents, tenir dûment compte de la nécessité de protéger l'environnement, la santé et la sécurité publiques, et d'une manière générale, de conduire leurs activités d'une manière qui contribue à l'objectif plus large de développement durable. En particulier, les entreprises devraient :

1. Mettre en place et appliquer un système de gestion environnementale adapté à l'entreprise et prévoyant :
  - a) La collecte et l'évaluation en temps utile d'informations adéquates relatives aux effets potentiels de leurs activités sur l'environnement, la santé et la sécurité ;
  - b) La fixation d'objectifs mesurables et, en tant que de besoin, spécifiques concernant l'amélioration de leurs performances environnementales, et un examen périodique de la pertinence de ces objectifs ;
  - c) Le suivi et le contrôle réguliers des progrès réalisés dans la poursuite des objectifs généraux et spécifiques en matière d'environnement, de santé et de sécurité.
2. Eu égard aux considérations liées aux coûts, à la confidentialité des affaires et aux droits de propriété intellectuelle :
  - a) Fournir au public et aux salariés en temps voulu des informations adéquates relatives aux effets potentiels de leurs activités sur l'environnement, la santé et la

sécurité, ces informations pouvant comprendre un bilan des progrès accomplis dans l'amélioration des performances environnementales.

b) Entrer en temps voulu en communication et en consultation avec les collectivités directement concernées par les politiques de l'entreprise en matière d'environnement, de santé et de sécurité et par leur mise en œuvre.

3. Évaluer et prendre en compte, lors de la prise de décision, les effets prévisibles sur l'environnement, la santé et la sécurité, des procédés, biens et services de l'entreprise sur l'ensemble de leur cycle de vie. Lorsque les activités envisagées risquent d'avoir des effets importants sur l'environnement, la santé ou la sécurité, et qu'elles sont subordonnées à une décision d'une autorité compétente, les entreprises devraient réaliser une évaluation appropriée d'impact sur l'environnement.

4. Compte tenu des connaissances scientifiques et techniques des risques, lorsqu'il existe des menaces de dommages graves pour l'environnement, compte tenu également de la santé et la sécurité humaines, ne pas invoquer l'absence de certitude scientifique absolue pour remettre à plus tard l'adoption de mesures efficaces par rapport aux coûts destinées à prévenir ou réduire ces dommages.

5. Établir des plans d'urgence afin de prévenir, d'atténuer et de maîtriser les dommages graves à l'environnement et à la santé pouvant résulter de leurs activités, y compris du fait d'accidents et de situations d'urgence, et mettre en place des mécanismes d'alerte immédiate des autorités compétentes.

6. S'efforcer constamment d'améliorer leurs performances environnementales, en encourageant, le cas échéant, des activités telles que :

a) L'adoption, dans toutes les composantes de l'entreprise, de technologies et de procédures d'exploitation qui reflètent les normes de performance environnementale de la composante la plus performante de l'entreprise.

b) La mise au point et la fourniture de produits ou de services qui n'ont pas d'incidences indues sur l'environnement, dont l'utilisation aux fins prévues est sans danger, qui sont économes en énergie et en ressources naturelles, et qui peuvent être réutilisés, recyclés ou éliminés en toute sécurité.

c) La sensibilisation de leurs clients aux conséquences environnementales de l'utilisation des produits et services de l'entreprise.

d) La recherche sur les moyens d'améliorer à long terme les performances environnementales de l'entreprise.

7. Offrir aux salariés un enseignement et une formation appropriés pour les questions de santé et de sécurité de l'environnement, notamment la manipulation des matières dangereuses et la prévention des accidents affectant l'environnement, ainsi que pour les aspects plus généraux de la gestion environnementale, tels que les procédures d'évaluation d'impact sur l'environnement, les relations publiques et les technologies environnementales.

8. Contribuer à la mise au point d'une politique publique en matière d'environnement qui soit bien conçue et économiquement efficiente au moyen, par exemple, de partenariats ou d'initiatives susceptibles d'améliorer la sensibilisation et la protection environnementales.

## La responsabilité des entreprises et l'environnement : les avantages et les enjeux

La plupart des entreprises estiment qu'il est de leur propre intérêt de limiter autant que possible les aspects de leur activité susceptibles d'avoir des conséquences néfastes sur l'environnement. Outre leurs principes éthiques personnels, leurs propriétaires doivent prendre en considération les intérêts des parties prenantes. Dans beaucoup de pays, la société attend des entreprises qu'elles prennent des mesures de protection de l'environnement plus approfondies que celles imposées par la loi. La responsabilité des sociétés est peut-être coûteuse, en termes de temps et d'argent, mais les études ont régulièrement conclu que l'amélioration de l'environnement va de pair avec une croissance et des bénéfices supérieurs à la moyenne. Les avantages dégagés par les entreprises comptent notamment :

- *L'amélioration des résultats commerciaux.* L'emploi d'instruments de gestion environnementale amène une amélioration globale de la gestion de l'entreprise, y compris sur le plan de l'efficacité opérationnelle et de la productivité. On citera notamment la réduction des déchets et la prévention de la pollution ; la diminution du nombre d'accidents : la baisse des coûts de dépollution ; et une moindre obligation de réparation des dommages. Les entreprises à la pointe de la technologie voient aussi l'amélioration de leurs résultats dans une perspective à

long terme. Leurs efforts en matière d'environnement sont souvent associés à la recherche de nouvelles technologies susceptibles d'augmenter leur rentabilité grâce aux bénéfices qui reviennent aux « précurseurs ».

- *L'accès aux marchés.* Certaines entreprises ont choisi de mettre en œuvre des instruments environnementaux (surtout ceux vérifiés par un tiers accrédité) de manière à améliorer leur accès à un marché particulier où les sociétés sont censées opérer conformément à certaines normes écologiques. Par ailleurs, un nombre croissant de grandes entreprises multinationales exigent de leurs fournisseurs qu'ils utilisent un système de gestion environnementale certifié.

- *La communication avec les parties intéressées.* L'application d'instruments environnementaux est bénéfique à la réputation de l'entreprise car elle donne aux clients, aux investisseurs et à la société civile la preuve de leur volonté de respecter les bonnes pratiques. Elle peut également servir à améliorer les relations avec les instances publiques de réglementation en leur donnant l'assurance que l'entreprise déploie des efforts substantiels pour respecter les normes ou dépasser ses engagements à cet égard.

Or, pour recueillir ces bénéfices, les entreprises doivent surmonter divers obstacles, qui vont des coûts directs aux problèmes structurels. Les défis auxquels elles sont le plus souvent confrontées sont les suivants :

- *L'idée que les instruments environnementaux sont un centre de coûts plutôt qu'un outil permettant d'augmenter le chiffre d'affaires.* Ce sentiment est largement répandu ; il faut convaincre les dirigeants et les employés que les efforts en matière d'environnement constituent un bénéfice net et non un coût net.

- *L'inertie de la direction et du personnel ; le manque d'expérience et la culture de l'entreprise.* La mise en œuvre d'instruments environnementaux est une nouveauté dans la gestion de l'entreprise. Comme toutes les innovations, elle peut être freinée par l'inertie et le manque d'expérience au niveau de l'organisation. Une « culture d'apprentissage » positive peut constituer un atout majeur ; certaines sociétés sont plus adaptables et plus aptes à innover que d'autres. La structure des responsabilités de gestion peut également entrer en jeu – la mesure dans laquelle la responsabilité des travaux associés à l'environnement est intégrée à d'autres objectifs fondamentaux notamment.

- *L'isolement des départements responsables de l'environnement.* Pour mettre en pratique des instruments environnementaux, il est souvent nécessaire de surmonter le cloisonnement traditionnel de la structure de gestion. Les pratiques de gestion environnementales sont rarement fructueuses si les responsables de l'environnement ne sont pas en mesure d'influencer d'autres départements stratégiques de l'entreprise.

Une façon pour les entreprises de rehausser leurs performances environnementales consiste à mettre à exécution les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. Le chapitre consacré à l'environnement se compose de huit recommandations. Une entreprise désireuse de les mettre en pratique devra les traduire en méthodes de gestion concrètes. Ce faisant, elle peut choisir d'appliquer un ou plusieurs des instruments de gestion, des codes de déclaration et d'information et des directives et recommandations sectorielles standard de plus en plus nombreux, ou de mettre sur pied ses propres méthodes adaptées à ses besoins particuliers. La suite du rapport présente brièvement certains des instruments les plus courants et cite à titre d'exemple quelques expériences concrètes d'entreprises.



## La mise en œuvre des Principes directeurs : Instruments et méthodes pour les entreprises

### 1. Systèmes de gestion environnementale

#### Les entreprises devraient

Mettre en place et appliquer un système de gestion environnementale adapté à l'entreprise et prévoyant :

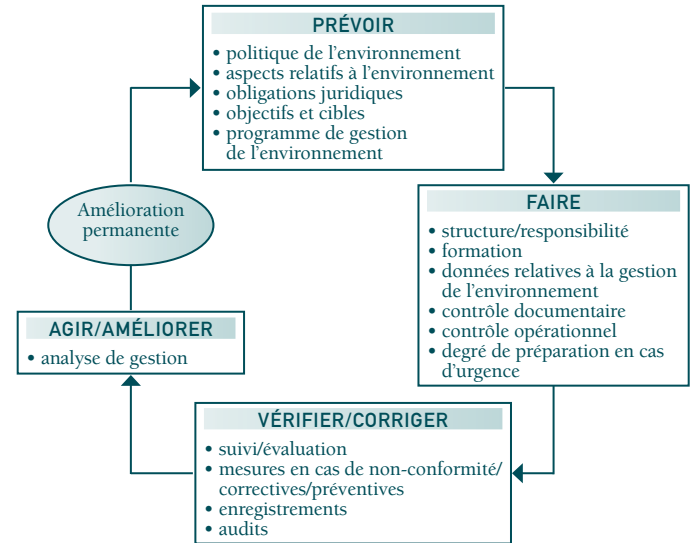
- a) La collecte et l'évaluation en temps utile d'informations adéquates relatives aux effets potentiels de leurs activités sur l'environnement, la santé et la sécurité ;
- b) La fixation d'objectifs mesurables et, en tant que de besoin, spécifiques concernant l'amélioration de leurs performances environnementales, et un examen périodique de la pertinence de ces objectifs ;
- c) Le suivi et le contrôle réguliers des progrès réalisés dans la poursuite des objectifs généraux et spécifiques en matière d'environnement, de santé et de sécurité.

Un système de gestion environnementale (SGE) a pour finalité globale d'aider une entreprise à atteindre ses objectifs en matière d'environnement grâce à un contrôle systématique de ses opérations, tout comme les contrôles comptables internes donnent l'assurance intrinsèque que les systèmes de gestion financière fonctionnent bien. Quels que soient les objectifs spécifiques, la mise en œuvre d'un

SGE repose sur l'hypothèse selon laquelle une meilleure gestion de l'environnement relèvera la performance globale de l'entreprise.

Un SGE ne s'appuie pas sur l'adoption de normes ou de critères uniformes. Au contraire, chaque entreprise définit le

### La méthode SGE : Prévoir-Faire-Vérifier-Améliorer



Source : PNUE, Division du Commerce, de l'industrie et de l'économie, Unité Production et Consommation.

point de départ, la conception et le contenu de son système de façon à ce qu'il corresponde à ses aspirations, à ses objectifs commerciaux, à ses compétences et à son expérience. L'idée s'impose toutefois de plus en plus qu'un SGE doit normalement comporter certains éléments stratégiques, souvent résumés par la formule « Prévoir-Faire-Vérifier-Améliorer ». Il s'agit de réaliser un *examen environnemental* liminaire ; de définir une *politique* de l'environnement ; d'élaborer un *plan d'action* en faveur de l'environnement et de définir les *responsabilités* à cet égard ; d'établir un système d'information et des *stages de formation* internes ; de *vérifier* le système de gestion environnementale et de conduire une *analyse* de la gestion environnementale.

## Instruments et méthodes

Un vaste choix de SGE distincts sur le plan opérationnel s'offre aux entreprises. Dans la pratique, la plupart des systèmes relèvent de deux grandes catégories : les systèmes « certifiés par un tiers » et les systèmes « orientés sur les résultats ». Les premiers sont conçus, entre autres, pour être conformes aux critères de certification. Les seconds sont définis de manière à satisfaire aux critères opérationnels particuliers de l'entreprise utilisatrice, généralement dans l'objectif précis de donner à celle-ci un avantage sur la concurrence. Enfin, des SGE sectoriels sont également élaborés, qui visent à améliorer la performance en mettant au point des modèles destinés à traiter les retombées d'un secteur donné sur l'environnement.

### SGE certifiés par un tiers

**ISO 14001.** Créée sous les auspices de l'Organisation internationale de normalisation (ISO), la norme ISO 14001 est la principale norme internationale régissant la conception et le contenu d'un système de gestion environnementale. Elle fait partie de la « famille » ISO 14000, un ensemble d'instruments génériques concernant l'élaboration, l'application, la poursuite et l'évaluation de politiques et d'objectifs en matière d'environnement. La famille comporte des normes portant sur les systèmes de gestion environnementale, l'éco-audit, les performances environnementales, l'évaluation, l'écoétiquetage et l'évaluation du cycle de vie.

**EMAS.** Le Système de management environnemental et d'audit (EMAS) de l'Union européenne est un outil de gestion destiné aux entreprises et aux autres organismes en activité dans l'Union européenne et dans l'Espace économique européen. Il leur permet de recevoir un « label de qualité » dans le cadre de leur enregistrement à l'EMAS. Pour cela, une entreprise doit satisfaire à six obligations : procéder à une *analyse environnementale* de ses opérations ; mettre en place un *système de gestion environnementale* ; réaliser un *éco-audit* ; présenter une *déclaration de résultats en matière d'environnement* ; *vérifier* la plupart des éléments ci-dessus avec l'assistance d'un vérificateur accrédité de l'EMAS ; et *tenir* l'analyse environnementale, le SGE, la procédure d'audit et la déclaration de résultats à la *disposition du public*.

Les systèmes de gestion environnementale exigés par l'EMAS au titre de la deuxième condition ne diffèrent pas de ceux imposés par la norme ISO 14001. Néanmoins, deux des obligations de l'EMAS – la rédaction d'une déclaration de résultats en matière d'environnement et la mise à disposition du public – ne sont pas requises pour obtenir la certification ISO 14001.

#### *SGE orientés sur les résultats*

Un SGE adapté est dans l'idéal intégré aux opérations fondamentales de l'entreprise : planification et investissement stratégiques, gestion financière, développement et commercialisation de produits avec le plein appui de la haute direction. Les SGE orientés sur les résultats ne sont pas une antithèse des systèmes assis sur les normes ISO ; au contraire, ils s'appuient souvent sur la norme ISO 14001.

Des travaux visant à normaliser les systèmes adaptés sont en cours. Aux États-Unis, le MSWG (*Multi-State Working Group on Environmental Performance*) a élaboré des lignes directrices portant sur un « SGE d'utilité externe » qui donne priorité aux résultats dans l'objectif de mieux garantir aux parties intéressées que la mise en œuvre d'un tel système amène l'amélioration des résultats espérée. Il met l'accent et apporte des conseils sur trois éléments stratégiques : respect et maintien de la conformité juridique aux règlements relatifs à l'environnement, à la santé et à la sécurité ; participation d'intervenants extérieurs ; transparence de la communication externe.

#### *Systèmes sectoriels de gestion environnementale*

**Secteur chimique.** L'un des SGE sectoriels les plus connus est le programme *Responsible Care* établi par l'industrie mondiale de la chimie. Ce programme est appliqué dans 47 pays par les membres du Conseil international des associations chimiques (ICCA). Ses principes directeurs prévoient notamment *des progrès constants en matière de prévention des accidents, des blessures ou des atteintes à l'environnement et de rendre compte publiquement de nos résultats en matière de santé, de sécurité et d'environnement à l'échelle mondiale*. Dans les premières phases du programme, ses membres pouvaient s'inspirer de six codes de conduite et de 106 pratiques de gestion couvrant divers aspects : sensibilisation de la collectivité et plans d'urgence ; distribution ; santé et sécurité du personnel ; prévention de la pollution ; sécurité industrielle ; gestion responsable des produits.

Désireux d'abandonner les Codes en faveur d'un SGE orienté sur les résultats, l'American Chemistry Council a mis sur pied le système de gestion *Responsible Care 14001 (RCMS)*. Le RCMS s'appuie sur les pratiques optimales de référence des grandes entreprises privées, les programmes mis en place au travers de la *Global Environmental Management Initiative*, de l'ISO et d'autres organismes, et les prescriptions des instances de réglementation nationales.

**Secteur financier.** L'*Initiative des institutions financières* du PNUE rassemble de nombreuses institutions financières dans un dialogue constructif sur les relations entre

le développement économique, la protection de l'environnement et le développement durable. Il favorise l'intégration des considérations écologiques à toutes les facettes des opérations et des services du secteur financier. Il a pour objectif secondaire d'encourager l'investissement du secteur privé dans les technologies et les services respectueux de l'environnement. Une autre initiative dans le secteur financier sont les « Principes de l'Équateur », un ensemble de directives volontaires élaboré par un groupe de banques de sept pays pour gérer les questions sociales et environnementales associées au financement des projets de développement. Ces principes s'appliquent au financement des projets dans tous les secteurs de l'industrie, notamment l'extraction de minerais, l'industrie pétrolière et gazière et la sylviculture.

## 2. Information du public et consultation des parties intéressées

### Les entreprises devraient

*Eu égard aux considérations liées aux coûts, à la confidentialité des affaires et aux droits de propriété intellectuelle :*

- a) *Fournir au public et aux salariés en temps voulu des informations adéquates relatives aux effets potentiels de leurs activités sur l'environnement, la santé et la sécurité, ces informations pouvant comprendre un bilan des progrès accomplis dans l'amélioration des performances environnementales ;*
- b) *Entrer en temps voulu en communication et en consultation avec les collectivités directement concernées par les politiques de l'entreprise en matière d'environnement, de santé et de sécurité et par leur mise en œuvre.*

Pour gagner la confiance du public, il importe de diffuser des informations concernant les activités des entreprises et leurs retombées sur l'environnement. Cette démarche sera d'autant plus efficace que les informations seront fournies de manière transparente et qu'elles favoriseront une concertation soutenue avec les parties prenantes en vue de promouvoir un climat de confiance durable et la compréhension des problèmes d'intérêt commun liés à l'environnement. L'une des questions primordiales pour les dirigeants d'entreprises consiste à décider s'ils doivent

diffuser des informations portant sur la performance environnementale globale de leur société ou celles qui ont trait aux retombées de produits et d'activités particuliers sur l'environnement.

### ***Instruments et méthodes***

La principale manière pour les entreprises de partager publiquement l'information environnementale est à travers la publication de rapports d'entreprise. Ces rapports couvrent souvent l'environnement, la santé et la sécurité et

ils sont publiés annuellement. Ils peuvent être intégrés aux rapports d'activité annuels, mais la publication de rapports environnementaux séparés est devenue monnaie courante ces dernières années. A ce stade, aucune norme fixant la quantité et le type d'informations que les entreprises devraient diffuser n'a recueilli l'adhésion générale. On trouvera ci-après une description de projets récents visant à en établir une :

**Global Reporting Initiative.** La *Global Reporting Initiative* (GRI) a pour mission « d'élaborer et de diffuser des *Lignes directrices*

#### **Faire participer les parties intéressées aux décisions en matière « d'investissement éthique »**

La Co-operative Bank, établie au Royaume-Uni, offre à ses clients une large gamme de services personnels et financiers. Son logo proclame « Customer Led, Ethically Guided. » (« Dirigée par les clients, guidée par l'éthique »)

En 1997, la Banque a annoncé qu'elle appliquerait une « démarche fondée sur le partenariat » à sa stratégie commerciale de base, qui s'appuie sur les principes de service et de participation des parties intéressées. Dans ce cadre, elle s'engage à servir les intérêts de tous les partenaires intervenant dans ses activités : actionnaires, clients, personnel, fournisseurs, collectivités locales, société nationale et internationale, ainsi que « les générations passées et futures de membres ».

Selon une étude de la Banque, les « clients motivés par des raisons éthiques » (ceux qui sont attirés par l'image de marque de la Banque en matière d'écologie et d'éthique) sont plus susceptibles de souscrire à plus d'un service financier, à recommander la Banque et à être plus satisfaits des services qu'ils reçoivent. Dans l'ensemble, la Banque a estimé que ses politiques éthiques et écologiques ont attiré un nouveau client sur trois en 2001, lesquels représentent quelque 20 % de sa rentabilité. Le moral des employés semble constituer un autre avantage. En 2001, pour la deuxième année consécutive, le Sunday Times a classé la Banque parmi les 100 entreprises où il est le plus agréable de travailler au Royaume-Uni, classement qui s'effectue en fonction d'informations communiquées par le personnel. La rotation du personnel y est bien inférieure à la moyenne du secteur.

pour les rapports de développement durable applicables à l'échelle mondiale ». La GRI a depuis lors adopté un mode de notification axé sur trois dimensions : environnementale, sociale et économique. Les Lignes directrices pour les rapports de développement durable de 2002 constituent un canevas pour l'établissement de rapports d'informations ; elles fournissent à la fois des principes de notification et des critères particuliers quant au contenu pour aider les entreprises et d'autres organismes à rédiger des rapports sur le développement durable et les mettre à la disposition du public. Un rapport conforme aux principes de la GRI comporte cinq éléments essentiels : la *vision* et la *stratégie* de l'organisme déclarant ; son *profil* (structure et exploitation par exemple) ; une description de ses *organes directeurs* et de ses *systèmes de gestion* ; l'*index des matières de la GRI* (une tableau précisant à quel endroit se trouvent les informations demandées par les lignes directrices) ; et des *indicateurs de performance*, à savoir des mesures de l'influence de l'organisme déclarant réparties selon les catégories suivantes : indicateurs de performance intégrée, économique, environnementale et sociale.

**AA1000.** L'association professionnelle britannique AccountAbility a récemment publié la norme AA1000 Assurance Standard, qui propose des lignes directrices pour la vérification des rapports d'entreprise publiés, y compris (mais sans s'y limiter) les rapports relatifs à l'environnement ou au développement durable. La norme AA1000 fournit un cadre visant à promouvoir les bonnes

pratiques, non seulement pour les rapports d'entreprise mais plus généralement pour la communication relative à l'environnement. La norme s'appuie sur un engagement à pratiquer la pluralité, autrement dit l'engagement d'un organisme à (i) *définir et comprendre* ses résultats et son influence sur le plan social, environnemental et économique, et les opinions des intéressés à cet égard ; (ii) *analyser* les aspirations et les besoins des intéressés, et y *répondre de manière rationnelle* (favorablement ou pas) dans ses politiques et pratiques ; et (iii) *rendre compte* aux intéressés des mesures adoptées et de leurs conséquences.

**ISO 14063.** Le projet de norme 14063 de l'ISO convient que la motivation des entreprises et les orientations privilégiées peuvent différer davantage dans le cas de la communication que dans celui des systèmes de gestion. Une fois adoptée, cette norme relative aux communications en matière d'environnement donnera aux entreprises des indications sur les éléments qu'elles doivent prendre en considération lorsqu'elles mettent sur pied un programme de communication environnementale.

*Informations sur les produits: l'écoétiquetage*

L'étiquetage environnemental (« écoétiquetage ») permet aux entreprises de faire directement part aux consommateurs de leurs engagements dans ce domaine. Comme tous les outils d'information publique, les programmes d'écoétiquetage doivent être crédibles, ce qui a deux implications : d'une part, les étiquettes doivent être établies en fonction de critères

utiles et valables sur le plan scientifique ; d'autre part, les entreprises doivent éviter les affirmations trompeuses qui ébranlent la confiance des consommateurs. Pour asseoir la confiance, les critères environnementaux de certification doivent être solides, et les opérations de vérification et de suivi fiables et régulières.

La série *ISO 14020* est l'ensemble de normes dominant. Elle traite de différents modes d'écoétiquetage et de déclarations environnementales volontaires, notamment les autodéclarations environnementales, les écolabels (label de qualité) et les informations environnementales quantitatives sur les produits et services. Dans ce cadre, l'ISO a défini trois types d'étiquetage : l'étiquetage de *Type 1* est un programme volontaire fondé sur plusieurs critères, en vertu duquel un tiers indépendant octroie une licence autorisant l'utilisation d'étiquettes écologiques ; l'étiquetage de *Type II* porte sur les déclarations environnementales établies, sans certification d'un tiers indépendant, par les fabricants, importateurs, distributeurs, détaillants et toute personne susceptible d'en tirer profit ; l'étiquetage de *Type III* (qui n'est pas une norme officielle de l'ISO) définit les éléments et questions à examiner pour préparer les déclarations d'information sur les produits à partir des données de l'analyse du cycle de vie.

#### *Consultation des parties intéressées*

Une procédure de concertation efficace avec les parties prenantes suppose non seulement que les dirigeants des

entreprises diffusent et reçoivent des informations, mais que les premières sont prêtes à agir dès lors qu'elles obtiennent des renseignements. Les entreprises disposent de nombreux moyens pour consulter les parties intéressées et mobiliser leur participation. Ils se répartissent schématiquement en deux groupes : ceux dans le cadre desquels les entreprises se limitent à demander des informations aux intéressés, et ceux qui prévoient un processus interactif permanent. La plupart des sociétés qui ont procédé à des consultations avec les parties intéressées semblent convenir qu'un exercice fructueux doit aborder l'ensemble des problèmes, exposer clairement les objectifs définis et autoriser un dialogue soutenu avec les intéressés.

Les travaux visant à élaborer des normes couramment acceptées en matière de participation des parties prenantes sont encore embryonnaires (encore plus que ceux portant sur les politiques d'information). La norme d'assurance *AA1000* propose également des lignes directrices à cet égard. Elles (i) définissent les finalités de la participation des parties prenantes dans le cadre de l'*AA1000* ; (ii) décrivent plusieurs méthodes de participation des parties intéressées ; et (iii) présentent des techniques et des conseils à l'appui des bonnes pratiques des entreprises en matière de rapports et de méthodes de communication.

Les entreprises ont également consulté les parties prenantes et donné suite à leurs demandes au travers de partenariats avec la société civile et les pouvoirs publics. Par le passé,

elles s'alliaient à des ONG et à d'autres groupes de la société civile, principalement dans le cadre de parrainages. Au cours de la décennie écoulée, une nouvelle forme de « partenariat stratégique » est née qui concerne les opérations internes essentielles de l'entreprise.

### 3. Analyse du cycle de vie

#### Les entreprises devraient

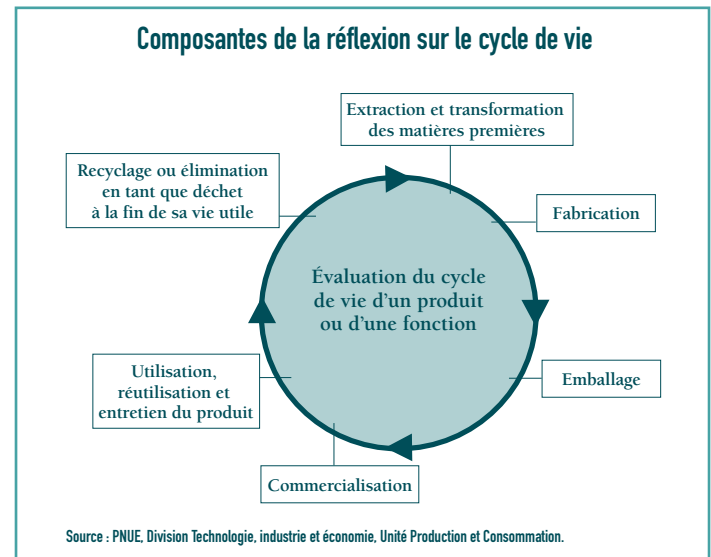
*Évaluer et prendre en compte, lors de la prise de décision, les effets prévisibles sur l'environnement, la santé et la sécurité, des procédés, biens et services de l'entreprise sur l'ensemble de leur cycle de vie. Lorsque les activités envisagées risquent d'avoir des effets importants sur l'environnement, la santé ou la sécurité, et qu'elles sont subordonnées à une décision d'une autorité compétente, les entreprises devraient réaliser une évaluation appropriée d'impact sur l'environnement.*

L'analyse du cycle de vie est un outil d'évaluation systématique des aspects associés à l'environnement d'un produit ou d'un service sur l'ensemble de son cycle de vie. Le cycle de vie d'un produit commence avec l'extraction des matières premières, se poursuit par la fabrication, le transport et l'utilisation, et s'achève avec la gestion des déchets, notamment le recyclage et l'élimination finale. Des émissions et une consommation de ressources interviennent à tous les stades du cycle de vie. L'analyse du cycle de vie (ACV) débute par une réflexion sur le cycle de vie – il s'agit

de prendre conscience de ce que les retombées du cycle de vie entier des produits et services sur l'environnement doivent être prises en compte.

#### Instruments et méthodes

Il existe de nombreuses manières d'exécuter une ACV, selon les besoins, les aspirations et les capacités de l'entreprise qui l'effectue. L'une des principales décisions opérationnelles concerne le champ de l'évaluation (autrement dit, quels





effets sur l'environnement seront examinés). Une autre a trait à l'interprétation de l'analyse (à savoir quels effets feront l'objet de mesures prioritaires).

Les instruments les plus connus pour exécuter une ACV sont les suivants :

**ISO 14040.** Cette norme fait partie de la série de normes 14000 de l'ISO portant sur la gestion de l'environnement. La norme ISO 14040 décrit un exercice d'ACV en quatre étapes et présente des recommandations à son sujet :

*Définition des objectifs et du champ de l'ACV.* Il convient de définir le produit ou le service à analyser, de choisir une base fonctionnelle aux fins de comparaison, et d'établir le degré de détail requis.

*Inventaire des extractions et émissions.* Les sources d'énergie et les matières premières employées, les émissions de polluants et les différents types de sols utilisés sont quantifiés pour chaque opération, puis regroupés pour constituer l'arbre des procédés et l'associer à la base fonctionnelle.

### Faire appel aux ACV pour réduire les atteintes à l'environnement

La société 3M, qui fabrique une vaste gamme de produits (produits d'affichage et de graphisme, produits électroniques et de télécommunications, produits médicaux et industriels) a lancé un programme d'ACV officiel, le Système de gestion du cycle de vie (LCM). L'entreprise a retenu une approche qualitative à l'ACV : elle a élaboré un outil destiné à identifier les risques et les solutions, surtout durant la phase d'utilisation/élimination de la vie du produit. Pour le mettre en service, elle a mis au point un « tri LCM » qui permet aux responsables d'identifier les risques et les possibilités en matière d'environnement, de santé et de sécurité au cours des différentes phases du cycle de vie du produit.

La société a récemment réussi, grâce aux ACV, à mettre au point un nouveau film, des étiquettes et un adhésif. Elle a ainsi créé un film dont la fabrication requiert 80% de solvant en moins, et produit moins de déchets. Les chutes sont recyclées pour servir à nouveau de matière première. Par ailleurs, en collaboration avec des fournisseurs de plastiques et un fabricant mondial établi en Europe, 3M Europe a créé de nouvelles étiquettes qui diminuent les coûts liés aux matières premières, à la main d'œuvre et à l'élimination pour les clients. Grâce à des étiquettes compatibles, le recyclage des plastiques est devenu plus facile et rentable. Les fabricants de produits électroménagers peuvent désormais recycler les boîtes des produits et respecter la directive de l'UE sur les déchets de matériel électrique et électronique.

*Évaluation des retombées.* On regroupe et quantifie les effets de l'utilisation des ressources et des émissions en un nombre restreint de catégories que l'on peut alors pondérer en fonction de leur importance.

*Interprétation.* Les résultats sont présentés, et la nécessité et les possibilités de réduire les retombées du produit ou du service sur l'environnement sont systématiquement évaluées.

*L'Initiative sur le cycle de vie.* Le PNUE et la Society for Environmental Toxicology and Chemistry (SETAC) sont partenaires de l'Initiative du cycle de vie (LCI) – une approche normalisée aux « pratiques optimales » mondiales en matière d'ACV. La LCI cherche à faire fond sur les normes ISO 14040 dans l'objectif d'élaborer et de diffuser des outils pratiques permettant d'évaluer les solutions, les risques, avantages et inconvénients associés aux produits et services tout au long de leur cycle de vie. Elle a pour objectifs particuliers de faire une place à l'échange d'informations sur les conditions nécessaires à une application fructueuse de l'ACV et à la réflexion sur le cycle de vie, ainsi qu'à l'interface entre l'ACV et d'autres outils. Surtout, compte tenu des obstacles recensés plus haut, la LCI a pour ambition de fournir des conseils quant à l'utilisation des données et des méthodes d'ACV.

*Design for Environment.* Le Design for Environment (DfE) est un processus d'intégration systématique des considérations écologiques dans la conception des produits et des procédés. DfE est un terme général qui couvre différentes

techniques d'ingénierie, entre autres ; le processus prend l'ACV pour base d'informations sur laquelle il fonde la mise au point d'innovations conceptuelles d'un bon rapport coût-efficacité qui réduisent l'utilisation des ressources, la pollution et/ou les déchets. Son objectif premier est de concevoir des produits et services qui aient un effet minimal sur l'environnement pendant tout leur cycle de vie. Dans ce cadre, les concepteurs peuvent prendre en considération la source, la composition et la toxicité des matières premières ; l'énergie et les ressources nécessaires à la fabrication du produit ; le mode éventuel de recyclage ou de réutilisation du produit à la fin de son cycle de vie. Après prise en compte d'autres éléments (qualité, prix et fonction par exemple), des produits écoconçus (ou DfE) sont mis en vente qui constituent une solution de remplacement viable, au plan écologique et économique, aux produits traditionnels.

## 4. Application du principe de précaution

### Les entreprises devraient

*Compte tenu des connaissances scientifiques et techniques des risques, lorsqu'il existe des menaces de dommages graves pour l'environnement, compte tenu également de la santé et la sécurité humaines, ne pas invoquer l'absence de certitude scientifique absolue pour remettre à plus tard l'adoption de mesures efficaces par rapport aux coûts destinées à prévenir ou réduire ces dommages.*

L'attitude des pouvoirs publics et des entreprises à l'égard du risque environnemental évolue. Ils sont de plus en plus conscients qu'il ne suffit pas de réparer les dégâts sur l'environnement, mais qu'il convient de les prévenir, surtout ceux qui sont irréversibles. Si les autorités sont en dernière instance responsables de la santé et du bien-être des citoyens et de l'environnement, elles se sont de plus en plus déchargées de la responsabilité de dommages particuliers sur le secteur privé. Cette évolution tient en partie à la notion que les profits privés ne doivent pas être recueillis aux dépens de l'intérêt public, et en partie à la constatation que les pouvoirs publics ne peuvent indemniser des préjudices particuliers.

Les Principes directeurs partent du postulat que les entreprises doivent intervenir dans les meilleurs délais

et prendre les devants pour éviter (par exemple) que leurs activités ne provoquent une dégradation grave ou irréversible de l'environnement.

Pour les entreprises, le principe de précaution est en partie fonction de leur mode de fonctionnement au quotidien, et en partie de leur façon d'appliquer les obligations réglementaires nationales. Il leur faudra peut-être l'exercer dans des situations où deux facteurs interviennent : l'existence d'un *risque* (quand des effets éventuellement dangereux dérivant d'une mesure, d'un produit ou d'un procédé ont été identifiés) et l'*absence de certitude scientifique* quant aux effets de cette mesure, de ce produit ou de ce procédé sur la santé humaine et l'environnement, ou sur l'ampleur du dommage potentiel.

### **Instrumentes et méthodes**

L'analyse du risque joue un rôle important dans le processus de décision, surtout en l'absence de certitude scientifique, et fait partie intégrante des activités de nombreuses entreprises. Il n'existe pas à ce jour de norme opérationnelle universellement reconnue pour l'analyse du risque environnemental, même si bon nombre d'opérations et d'accords internationaux s'appuient sur elle. L'analyse du risque peut se définir comme un processus comportant trois volets : évaluation du risque, gestion du risque et communication du risque.

**Évaluation du risque.** L'évaluation du risque environnemental consiste à identifier et à évaluer chaque étape d'une opération – depuis l'origine d'un danger jusqu'à ses conséquences finales pour un système donné. Elle est un élément déterminant pour décider dans quelle mesure et de quelle manière un risque doit être évité, réduit ou accepté. Avant de pouvoir évaluer un risque, il faut le caractériser. La caractérisation du risque consiste à déterminer, sur le plan qualitatif et, dans la mesure du possible, quantitatif (y compris les incertitudes connexes) la probabilité pour

que les effets négatifs potentiels et connus d'un agent, d'un produit, d'un procédé ou d'une situation se manifestent dans des conditions particulières d'exposition. Les principaux outils d'évaluation sont les *études d'impact sur l'environnement*, l'*analyse du cycle de vie (ACV)*, et les *travaux de recherche et l'examen collégial*.

**Gestion du risque.** La gestion du risque prévoit les solutions permettant de répondre à un risque. Les experts y voient avant tout une méthode intégrée pour résoudre les

### Conception d'un message efficace de communication du risque

Les suggestions suivantes peuvent aider les responsables de la communication du risque à maximiser l'impact de leurs messages :

- Posez clairement quelles sont vos intentions et faites-en le message central de votre effort de communication.
- Simplifiez votre message autant que possible sans devenir imprécis.
- Placez les messages simples (les informations générales) au début du texte, puis introduisez graduellement les points complexes (spécifiques).
- Ne partez jamais du principe que le public destinataire a des connaissances techniques, sauf s'il s'agit effectivement de spécialistes.
- Anticipez les points d'intérêt du public destinataire et élaborer votre programme de communication de façon à répondre à ses besoins.

problèmes sanitaires et écologiques ; faire en sorte que les décisions économiques et de gestion du risque s'appuient sur des preuves scientifiques incontestables et soient prises en présence d'autres solutions opérationnelles ; privilégier la collaboration, la communication et la négociation entre les parties concernées afin d'aboutir à des décisions qui auront plus de chances d'être fructueuses que celles prises sans la participation de ces parties dès les premières phases du processus ; et prendre en considération les informations cruciales susceptibles de surgir à tout moment. Les outils de gestion du risque sont les *systèmes de gestion environnementale*, les *audits de l'environnement* et les *normes environnementales*.

**Communication du risque.** La façon dont une analyse de risque sera perçue par le public est un grave sujet de préoccupation pour les entreprises qui engagent ce processus. L'expérience montre qu'une communication du risque inadaptée peut avoir de lourdes conséquences sur les ventes d'un produit, voire entraîner son retrait du marché. Il existe plusieurs outils de communication du risque, depuis les *interventions dans les communautés concernées aux rapports des entreprises sur le développement durable*, en passant par les *rapports annuels et l'étiquetage*.

## 5. Prévention, état de préparation et réaction

### Les entreprises devraient

*Établir des plans d'urgence afin de prévenir, d'atténuer et de maîtriser les dommages graves à l'environnement et à la santé pouvant résulter de leurs activités, y compris du fait d'accidents et de situations d'urgence, et mettre en place des mécanismes d'alerte immédiate des autorités compétentes.*

Prévenir, atténuer et maîtriser les dommages à l'environnement et à la santé susceptibles de résulter des activités d'une entreprise sont les éléments centraux d'une gestion saine de l'environnement. Les Principes tiennent compte de trois composantes couramment jugées essentielles de la gestion des situations d'urgence :

- **Prévention.** Il s'agit de minimiser la probabilité qu'un accident se produise.
- **État de préparation et atténuation.** Il s'agit d'amortir les conséquences des accidents grâce à la planification des mesures d'urgence, à celle de l'utilisation des sols, et à la communication du risque.
- **Réaction.** Il s'agit de limiter les conséquences préjudiciables à la santé, à l'environnement et au matériel en cas d'accident. La réaction couvre les mesures nécessaires pour dégager des enseignements des accidents survenus

et d'autres événements inopinés (suivi) afin de limiter le risque d'incidents ultérieurs (prévention).

Auparavant, la responsabilité des urgences incombait pour l'essentiel aux experts de l'administration publique et de l'industrie. Ces dernières années, toutefois, le rôle des collectivités a gagné en importance dans le processus de planification des mesures d'urgence et des interventions. Plus l'idée que la transparence des entreprises est une nécessité progresse, plus les rapports qu'elles rédigent sur l'environnement, la santé et la sécurité comportent d'informations relatives à la participation des communautés à la gestion de l'environnement et des situations d'urgence.

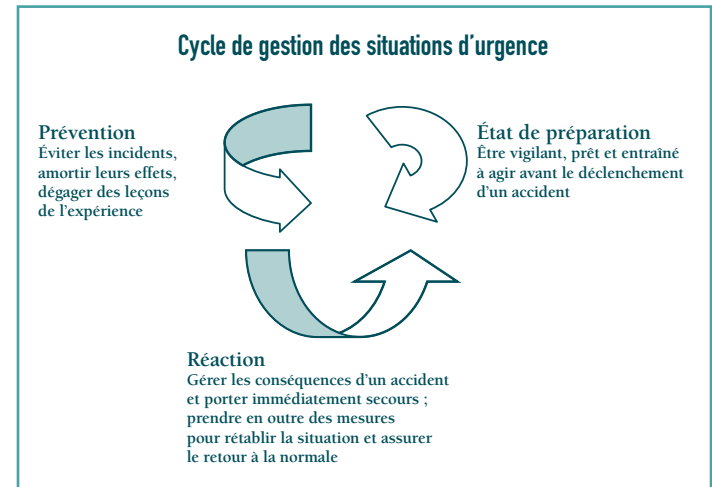
## Instruments et méthodes

### Méthodes normalisées

La norme ISO 14001 précise les conditions indispensables pour mettre en place un système de gestion environnementale destiné à être constamment amélioré. Les entreprises doivent établir et maintenir des procédures visant à déceler les possibilités d'accidents et d'urgences et à y faire face, et à prévenir et atténuer leurs conséquences sur l'environnement. Elle exige également que les entreprises analysent (et modifient, le cas échéant) leur état de préparation aux urgences et leurs procédures d'intervention (notamment à la suite d'accidents ou de situations d'urgence) et que, dans toute la mesure du

possible, elles testent régulièrement ces procédures. La norme suggère par ailleurs que les entreprises mettent en œuvre des dispositifs leur permettant de recevoir des informations et des demandes des parties intéressées, de rassembler des données, et d'y répondre, et notamment de communiquer leurs plans d'urgence aux pouvoirs publics.

En cas d'urgence ou d'accident, les employés sont souvent les premiers exposés. L'un des objectifs des plans d'intervention est de veiller à leur santé et à leur sécurité dans de telles situations. Les systèmes de gestion environnementale tels que l'ISO 14001 présentent des



directives générales sur les mesures à prendre dans de tels cas. Celles-ci peuvent compléter les mesures des systèmes de gestion de la sécurité et de la santé au travail, comme les *Principes directeurs concernant les systèmes de gestion de la sécurité et de la santé au travail ILO OSH 2001* et *OHSAS 18001*.

#### *Codes de conduite volontaires et autres lignes directrices*

La Chambre de commerce internationale (CCI) a inscrit la préparation et l'intervention en cas d'urgence parmi les

16 principes directeurs de sa Charte des entreprises pour le développement durable. Les principes de la *Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES)* exigent des signataires de la Charte qu'ils s'efforcent de minimiser les risques pour les employés et les communautés dans lesquelles ils travaillent « par le recours à des technologies, des installations et des procédures de fonctionnement sûres, et en étant préparés à faire face aux urgences ». Les signataires s'engagent en outre à informer sans retard toute

### Mise en place d'un système de gestion de crise

Le groupe BASF est une entreprise chimique qui exploite des unités de production dans 38 pays et compte 93 000 employés à l'échelon mondial. La société a mis au point un système intégral de gestion des crises qui s'étend de chaque usine de production au département responsable de la communication de l'entreprise en passant par le département incendie, les services médicaux en entreprise, l'analyse et le suivi environnemental et la sécurité dans les usines et au travail.

Cette stratégie fait appel à une équipe responsable de la gestion des crises au sein du département de la communication ; elle a pour tâche de tenir le public et le personnel informé des urgences par l'intermédiaire de communiqués, de circulaires, de l'Internet et d'un numéro de téléphone d'urgence, 24 h/24 h, 365 jours par an. BASF a par ailleurs créé des « Équipes de gestion des incidents dans l'entreprise » sur tous les grands sites de production, en Allemagne et à l'étranger. Le cas échéant, des équipes de spécialistes peuvent être constituées et détachées sur un site pour y apporter une assistance. Au plus haut niveau, une unité d'« assistance à la gestion des crises » est disponible au siège, en Allemagne.

Des experts en interventions d'urgence sont également mobilisables 24 h/24 h au travers d'un réseau mondial de numéros d'urgence. BASF a aussi mis en place des « centres de contrôle des urgences » chargés d'assurer des services d'assistance directe dans plusieurs pays stratégiques.

personne pouvant être affectée par une situation causée par l'entreprise et susceptible de mettre en danger la santé, la sécurité ou l'environnement, et à ne prendre aucune mesure à l'encontre d'employés qui auraient signalé des incidents ou des situations dangereuses à la direction ou aux autorités compétentes.

#### *Codes et lignes directrices sectoriels*

On citera parmi les directives sectorielles les *Principes directeurs de l'OCDE concernant les mesures de prévention, de préparation et d'intervention applicables aux accidents chimiques*. On mentionnera également *Responsible Care*, fondée par l'industrie chimique américaine, qui propose plusieurs codes associés à la gestion des urgences, et le *Safety and Quality Assessment System*, un programme du Conseil européen de l'industrie chimique visant à sécuriser le transport des produits chimiques.

## 6. *Perfectionnements constants en matière de performance environnementale*

### Les entreprises devraient

*S'efforcer constamment d'améliorer leurs performances environnementales, en encourageant, le cas échéant, des activités telles que :*

- a) L'adoption, dans toutes les composantes de l'entreprise, de technologies et de procédures d'exploitation qui reflètent les normes de performance environnementale de la composante la plus performante de l'entreprise ;*
- b) La mise au point et la fourniture de produits ou de services qui n'ont pas d'incidences indues sur l'environnement, dont l'utilisation aux fins prévues est sans danger, qui sont économes en énergie et en ressources naturelles, et qui peuvent être réutilisés, recyclés ou éliminés en toute sécurité ;*
- c) La sensibilisation de leurs clients aux conséquences environnementales de l'utilisation des produits et services de l'entreprise ;*
- d) La recherche sur les moyens d'améliorer à long terme les performances environnementales de l'entreprise.*

Les entreprises multinationales s'adaptent constamment et continûment à un contexte socio-économique en mutation. Cette évolution concerne toutes leurs opérations,



y compris leurs outils de gestion environnementale. Ainsi, s'écartant de leurs pratiques environnementales antérieures consistant à limiter la pollution en bout de chaîne, elles ont instauré des techniques de prévention plus efficaces aux différents maillons de leur chaîne de valeur. L'amélioration de leur image de marque et de leur réputation, la réduction des risques, un accès plus facile au financement et la création de valeur (autrement dit le développement de « produits verts » pour lesquels elles peuvent obtenir des prix plus élevés) comptent parmi les

considérations stratégiques qui les incitent à rehausser leur performance environnementale.

### ***Instruments et méthodes***

Les Principes directeurs traitent de quatre catégories d'améliorations en matière d'environnement : les améliorations associées aux procédures ; celles qui concernent les produits ; la sensibilisation des consommateurs ; la recherche et le développement.

#### **Étude de cas : un programme de reprise dans l'industrie de la chaussure**

Dans le cadre du programme « Reuse-a-Shoe », Nike collecte les chaussures de sport usagées et défectueuses, les broie et utilise le matériau ainsi obtenu pour fabriquer des surfaces de sport synthétiques. La société a mis en place des programmes de collecte de chaussures dans tous les États-unis au travers d'accords de coopération avec les détaillants et des organismes tels que le Institutional Recycling Network. Pour informer les consommateurs, elle affiche sur son site Internet les dates et les lieux de collecte dans différents États.

La société produit trois types de matériau à partir des chaussures recyclées : du caoutchouc, extrait de la semelle externe, qui lui sert à fabriquer des terrains synthétiques de football, de football américain et de baseball ; la mousse de la semelle intercalaire, qu'elle utilise pour fabriquer des terrains de basket et des courts de tennis synthétiques, et des dalles de surface ; l'étoffe de la partie supérieure, qu'elle transforme en rembourrage utilisé sous les planchers de bois des terrains de basket.

Le programme Reuse-a-Shoe, qui récupère les chaussures de sport de toutes marques, a permis à l'entreprise de recycler plus de 15 millions de paires de chaussures ces dix dernières années. L'objectif est de recycler deux millions de paires de chaussures usagées et défectueuses chaque année.

Outils destinés à améliorer les procédés

**Les systèmes de gestion environnementale** sont l'un des outils (si ce n'est le principal) qui visent à améliorer les procédés. L'engagement à constamment améliorer la performance environnementale est la raison d'être primordiale de tout SGE courant (voir la section 1).

**Les mesures environnementales** sont un autre instrument important auquel les entreprises font de plus en plus souvent appel. Ce concept est appliqué depuis peu au domaine de l'environnement. Les entreprises ont peu de chances d'améliorer leurs résultats en la matière si elles ne disposent pas d'abord de données à leur sujet. Par ailleurs, leurs parties prenantes financières et non financières attendent d'elles qu'elles quantifient leur performance environnementale et en informent le public. Il existe des instruments utiles pour mesurer cette performance : les indicateurs, les comparaisons et la comptabilité environnementale. Cette dernière exprime les informations relatives à l'environnement en termes de coûts financiers pour l'entreprise. Elle permet d'identifier, de rassembler et d'analyser les informations concernant le coût complet lié à l'environnement pour l'entreprise.

Outils destinés à améliorer les produits et services :

**Analyse du cycle de vie** et **Design for Environment** (voir la section 3) sont parmi les outils destinés à améliorer les produits et services.

**La gestion responsable des produits** appelle tous les intervenants sur le cycle de vie d'un produit (fabricants, détaillants, utilisateurs, et ceux qui les éliminent) à assumer une part des responsabilités en vue d'atténuer l'impact des produits sur l'environnement. Elle requiert en général des mesures particulières de la part des fabricants, dans le cadre des lois relatives à la « responsabilité élargie des producteurs » qui se mettent en place dans plusieurs pays européens, au Canada et en Asie. Aux États-Unis, c'est la notion de « responsabilité élargie du produit » qui gagne du terrain.

**Les programmes de reprise** offrent un exemple de gestion responsable des produits.

**Partenariats coopératifs** avec d'autres organismes tels que des groupes de défense de l'environnement, les pouvoirs publics et d'autres entreprises peuvent aider à améliorer la performance environnementale, notamment celle des services. Par exemple, la société américaine United Parcel Service (UPS) a ainsi créé aux États-Unis un partenariat avec l'*Alliance for Environmental Innovation* qui a abouti à la création d'enveloppes d'expédition sous 24 heures réutilisables.

**Sensibilisation des consommateurs**

**Outils d'information sur les produits.** Seule une minorité de consommateurs cherche à s'informer de la performance environnementale des produits. Si les entreprises fournissent

ces informations, les consommateurs en tiendront peut-être compte dans leurs décisions d'achat. L'écoétiquetage est un instrument auquel les entreprises ont recours pour sensibiliser les consommateurs (voir la section 2).

**Outils d'information sur les entreprises.** Une autre façon de sensibiliser les consommateurs éventuels consiste à leur fournir des informations aisément accessibles et comparables sur le comportement de l'entreprise à l'égard de l'environnement, au travers de bases de données publiques par exemple. Deloitte & Touche Danemark, par exemple, en association avec le Centre danois d'information des consommateurs (un organisme qui renseigne les consommateurs sur les questions ayant trait aux produits et services) et diverses entreprises partenaires, a établi une base de données déontologique qui met à la disposition des consommateurs des informations électroniques qui ne se limitent pas aux produits et aux services de l'entreprise, mais portent également sur les mesures adoptées en ce qui concerne la responsabilité d'entreprise, notamment son comportement à l'égard de l'environnement.

#### *Recherche et développement (R-D)*

**Les usines et procédés écologiques** sont un perfectionnement qui requiert des travaux de recherche et développement. La société japonaise Seiko Epson, par exemple, a mis au point le concept de fabrication compacte qui lui permet d'augmenter sa production sans avoir à construire de nouvelles usines.

**Mise au point de nouveaux outils de gestion environnementale.** L'innovation en gestion environnementale est un autre domaine de recherche qui vise à améliorer les futures performances environnementales. Elle aborde par exemple le problème des outils dont une entreprise devra bientôt disposer pour améliorer constamment sa performance environnementale.

## **7. Enseignement et formation en matière d'environnement**

### **Les entreprises devraient**

*Offrir aux salariés un enseignement et une formation appropriés pour les questions de santé et de sécurité de l'environnement, notamment la manipulation des matières dangereuses et la prévention des accidents affectant l'environnement, ainsi que pour les aspects plus généraux de la gestion environnementale, tels que les procédures d'évaluation d'impact sur l'environnement, les relations publiques et les technologies environnementales.*

La formation en matière d'environnement que les entreprises sont censées assurer dérive de deux objectifs généraux : promouvoir la santé et la sécurité environnementales et mettre en application des systèmes de gestion environnementale. En vertu des réglementations en matière d'environnement, de santé et de sécurité au travail en vigueur dans la plupart des pays, les employeurs

doivent former leur personnel dans le but de protéger leur santé et leur sécurité, ainsi que celles des collectivités locales. Les activités de formation qui ont trait à des aspects plus généraux de la gestion de l'environnement sont en majorité volontaires et visent essentiellement à atteindre des objectifs internes en matière d'environnement et la conformité avec les lois relatives à l'environnement.

### ***Instruments et méthodes***

La formation des travailleurs à la prévention et à la gestion des urgences est généralement obligatoire. Il arrive que les règlements spécifient que la formation doit traiter des *impératifs techniques* (en matière de sécurité par exemple), mais ils ne précisent pas comment concevoir ou élaborer, et a fortiori dispenser ou évaluer la formation. Il arrive aussi que des entreprises décident de leur propre chef de prodiguer un enseignement et une formation en matière d'environnement. Cela s'applique tout particulièrement aux opérations des entreprises multinationales dans les pays en développement, où les prescriptions obligatoires sont moins rigoureuses.

La formation joue aussi un rôle de poids dans la mise en œuvre de systèmes de gestion environnementale : elle sensibilise le personnel à la conformité aux exigences des SGE, aux retombées de leurs activités sur l'environnement, et à leur rôle et à leurs responsabilités dans le bon fonctionnement du SGE.

Plusieurs normes sont destinées à aider les entreprises à appliquer des règles en matière de santé et de sécurité au travail. La plus répandue (et la seule à avoir été élaborée dans le cadre d'une procédure réunissant diverses parties prenantes) est la norme ILO-OSH 2001. La norme industrielle OHSAS 18001 est aussi couramment utilisée.

Une autre norme internationale, l'ISO 14004, contient des recommandations pour les entreprises désireuses d'établir un SGE conformes aux critères ISO 14001. Elle suggère des domaines de formation, comme la sensibilisation à l'importance stratégique de la gestion environnementale et aux questions relatives à l'environnement plus généralement, l'amélioration des compétences, et la formation en vue d'assurer la conformité aux réglementations environnementales.

### ***Composantes d'un programme de formation***

Les caractéristiques des programmes de formation sont fonction des spécificités et des objectifs du SGE dont ils font partie. Ils comportent généralement les éléments suivants : définition des besoins en formation des employés ; élaboration d'un plan de formation pour répondre aux besoins définis ; vérification de la conformité des programmes de formation aux exigences réglementaires ou organisationnelles ; formation de groupes d'employés cibles ; collecte d'information sur la formation reçue ; évaluation de la formation reçue.

### Facteurs conditionnant la réussite de la formation en matière d'environnement

La Global Environmental Management Initiative (GEMI) propose trois principes pour garantir l'efficacité d'une formation en matière d'environnement :

- La formation doit être conçue pour un *public spécifique*. En règle générale, il faudra que celui-ci soit aussi homogène que possible ; il est donc primordial de définir les besoins de chaque groupe. La formation doit être adaptée aux compétences et aux antécédents des stagiaires

(éducation, postes occupés, niveau de responsabilité, expérience).

- Les instructeurs doivent fixer des *objectifs clairs* avant le début de la formation de manière à obtenir des résultats mesurables. Ces objectifs devront ordinairement être énoncés de manière à définir en quoi le comportement des stagiaires sera influencé, par exemple : « Qu'est-ce que les participants devraient pouvoir accomplir à l'issue de la formation ? »

### Formation destinée à promouvoir des pratiques opérationnelles plus sûres

La formation sur la santé et la sécurité au travail dispensée dans les mines exploitées par Rio Tinto au Canada a pour ambition d'« améliorer l'efficacité de l'exploitation, prévenir les accidents, promouvoir des pratiques de travail sûres et favoriser la sensibilisation à l'environnement ». Elle s'inscrit dans une stratégie visant à atteindre l'objectif à long terme de l'entreprise, à savoir zéro accident.

Lorsqu'elle a instauré le programme, la société a mis sur pied une équipe interne de formateurs à laquelle elle a adjoint des experts-conseils. Les activités de formation donnent priorité à l'amélioration des compétences en matière de sécurité et d'environnement, de gestion et de procédés industriels. L'apprentissage est facilité par l'emploi d'outils pédagogiques, comme un simulateur de four rotatif (four industriel). Les employés désireux d'actualiser leurs connaissances théoriques dans leur domaine d'activité peuvent bénéficier du programme d'assistance financière pour la formation continue. Les sujets abordés relèvent de trois catégories : technique (production et maintenance) ; généralités (médecine du travail, sécurité, hygiène personnelle et environnement) et gestion de la sécurité.

La société signale avoir réduit de 56 % le nombre d'accidents entraînant une perte de temps, en partie grâce à la formation. Vingt accidents se sont produits en 2001, contre 46 en 2000.

- La formation doit être établie en fonction de la *culture d'entreprise* (qui peut varier à l'intérieur d'une même société). Les entreprises multinationales doivent en outre identifier les principaux aspects culturels du pays où la formation est dispensée.
- *Personnel*. Ce groupe se compose des employés qui n'entrent pas dans les catégories ci-dessus ; ils ne sont pas nécessairement informés des objectifs et des programmes de l'entreprise en matière d'environnement.

#### *Catégories de stagiaires potentiels*

Les principales catégories de personnel susceptibles de recevoir une formation au sein d'une entreprise sont les suivantes :

- *Responsables et spécialistes de l'environnement*. Il s'agit des employés directement responsables de la gestion environnementale dans l'entreprise : recyclage, gestion des déchets, prévention de la pollution, conformité aux réglementations écologiques, et le SGE plus généralement.
- *Haute direction et cadres supérieurs*. Ce groupe comprend les directeurs généraux, les directeurs financiers et les directeurs du marketing. S'ils n'interviennent pas directement dans la mise en œuvre du SGE, d'aucuns estiment que, de par leurs retombées, les questions associées à l'environnement agissent sur la stratégie (en portant atteinte ou en rehaussant la réputation de l'entreprise par exemple) et la responsabilité de la société.

L'entreprise peut également proposer des stages à ses partenaires commerciaux (fournisseurs, sous-traitants, maîtres d'œuvre par exemple). La formation peut favoriser l'amélioration environnementale tout au long de la chaîne d'approvisionnement en aidant les fournisseurs à acquérir des connaissances et des compétences dans le domaine de la gestion environnementale. Dans les cas où une entreprise ne peut organiser sa propre formation, elle peut choisir de suivre la norme ISO 14001 qui recommande aux entreprises d'exiger que les entrepreneurs qui travaillent pour elles puissent apporter la preuve que leurs employés ont reçu une formation adéquate.

## 8. Concourir à l'élaboration d'une politique de l'environnement

### Les entreprises devraient

*Contribuer à la mise au point d'une politique publique en matière d'environnement qui soit bien conçue et économiquement efficiente au moyen, par exemple, de partenariats ou d'initiatives susceptibles d'améliorer la sensibilisation et la protection environnementales.*

Les partenariats réunissant plusieurs parties prenantes font désormais partie intégrante de la procédure d'élaboration des politiques et contribuent à la mise en place d'une action publique solide sur le plan économique et environnemental. La participation de l'ensemble des parties intéressées au débat politique atténue le risque que les instances de réglementation n'anticipent pas certains problèmes. En mobilisant le secteur privé, les responsables de l'action gouvernementale et les instances de réglementation sont plus à même de concevoir des politiques qui tiennent compte des réalités commerciales, démarche qui peut inciter les entreprises à mieux les respecter. À l'inverse, l'amendement des politiques sans concertation avec les entreprises peut aboutir à des résultats insatisfaisants dans la mesure où ces dernières risquent de ne guère avoir de marge de manœuvre ou de motivation pour aller au-delà des obligations minimales. Enfin, impliquer les entreprises dans le débat politique permet aussi aux autorités de s'informer

des nouvelles technologies et de la possibilité d'apporter les changements éventuellement nécessaires pour se mettre en conformité. Compte tenu du vaste champ d'application des règles et mesures environnementales, le concours des entreprises à ces dernières devrait influencer de nombreux autres aspects de la gestion environnementale saine.

La plupart des gouvernements de l'OCDE sont parties à la Convention sur l'accès à l'information, la participation du public au processus décisionnel et l'accès à la justice en matière d'environnement (Convention d'Aarhus) qui prévoit la mise en place de mécanismes destinés à faire participer le public à l'élaboration de plans et de programmes associés à l'environnement.

Le Sommet mondial pour le développement durable (SMDD) qui s'est tenu en 2002 a mis sur pied plusieurs accords volontaires multilatéraux pour promouvoir le développement durable. Dans le cadre de ces « Initiatives de partenariat dites de type II », les gouvernements, les parties prenantes et les organisations intergouvernementales qui partagent des valeurs communes sont convenus d'unir leurs efforts en vue de résoudre des problèmes particuliers.

### **Instrumentes et méthodes**

**Références aux partenariats dans les codes de conduite.** Les codes de conduite des entreprises appellent à un partenariat avec les pouvoirs publics et avec d'autres parties prenantes

de la société civile. Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à inscrire cette activité dans leur politique environnementale.

**Participation aux exercices de consultation publique.** Bon nombre de gouvernements offrent au secteur privé la possibilité d'exposer leurs vues sur leurs propositions législatives et réglementaires. Les entreprises peuvent émettre des critiques constructives de sorte que les nouvelles mesures ou dispositions juridiques seront

applicables et tiendront compte des réalités commerciales. Les autorités ont par ailleurs mis sur pied des dispositifs destinés à solliciter l'opinion du public et à susciter le dialogue politique quant aux propositions générales.

**Comités nationaux sur le développement durable.** Ces organismes sont créés ou agréés par les autorités nationales ; ils rassemblent généralement des représentants des autorités, des entreprises et de la société civile pour définir le développement durable dans un contexte national

### Concertation entre les entreprises et d'autres groupes de la société civile

Le New Directions Group (NDG), établi à Alberta (Canada), travaille depuis 1990 à l'établissement de relations entre les ONG et les entreprises. Le Groupe a été créé par trois personnalités canadiennes de premier plan issues des milieux d'affaires et universitaires et de la collectivité des ONG. Il constitue un forum de débat, d'échange d'informations et de recherche d'un terrain d'entente sur les questions de politique environnementale. S'il se fonde sur les politiques et procédures établies pour orienter les débats et les activités, il opère pour l'essentiel en fonction des circonstances. Ses membres cherchent à atteindre un consensus au cours des débats et dans leurs décisions, mais sont conscients que les recommandations ne seront pas toutes approuvées à l'unanimité.

Le NDG est parvenu à un accord consensuel sur deux questions cruciales, aboutissant ainsi aux déclarations de politiques relatives à la gestion des produits chimiques toxiques et à l'élaboration de programmes volontaires. Il a rédigé un rapport qui a constitué un apport essentiel à de nombreux processus d'action publique nationaux. Les principes et critères ainsi établis ont abouti à la Politique-cadre relative aux ententes sur la performance environnementale adoptée par l'industrie et le gouvernement canadiens.

La démarche du NDG a été adoptée par d'autres pour aborder diverses questions sectorielles ayant trait au développement et à l'environnement au Canada, comme l'Accord sur les zones protégées et la gestion des forêts de la Colombie britannique, et la coalition d'ONG et d'associations industrielles qui soutient la loi canadienne sur les espèces en péril.



particulier. Bon nombre de ces Comités sont aussi chargés de faire respecter les engagements nationaux contractés au Sommet de la terre de Rio de Janeiro (1992) et au SMDD de Johannesburg (2002).

**Instrument d'autoréglementation et instruments fondés sur les mécanismes du marché.** Outre les lois et les réglementations publiques, les autorités ont fait appel à d'autres instruments pour rehausser la performance environnementale des entreprises. Les entreprises et les secteurs de premier plan déploient des efforts soutenus en vue de modifier les « règles du jeu » dans le domaine de l'action publique, et s'inspirent pour cela d'autres méthodes que celle de la réglementation. Il s'agit notamment de « pactes » conclus par les pouvoirs publics et les entreprises, aux termes desquels ces dernières ont la possibilité de satisfaire aux objectifs publics en matière d'environnement au moyen de dispositifs conçus par elles.

**Partenariats avec les autorités nationales et locales.** Le plan de mise en œuvre du SMDD recommande de « renforcer les partenariats entre les acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux ... autour de programmes et d'activités de développement durable à tous les niveaux ». Quelques entreprises ont pris l'initiative de former des partenariats avec les autorités locales dans le domaine de l'élaboration des politiques.

**Démarches coopératives entre les entreprises.** La promotion des politiques offre aux entreprises un moyen d'établir le dialogue avec les pouvoirs publics, ce qu'elles peuvent également faire au travers des associations industrielles. La concertation avec les associations industrielles qui partagent un même point de vue peut s'avérer plus efficace pour les autorités qui n'ont peut-être pas les moyens de prendre directement contact avec les entreprises.

**Procédures internationales.** Les entreprises qui opèrent dans plusieurs pays sont conscientes qu'elles ont tout intérêt à participer aux réunions internationales, car leurs conclusions peuvent exercer une influence sur les dispositifs réglementaires de ces pays. Plusieurs procédures d'élaboration de traités et de politiques internationales en matière d'environnement autorisent la participation de représentants de la société civile à ces réunions. Par ailleurs, des organismes indépendants ont été établis pour favoriser le dialogue entre les autorités et les entreprises au niveau international. On citera le Comité consultatif économique et industriel (BIAC), qui a été spécialement créé pour établir la concertation avec les gouvernements de l'OCDE, le *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) et la Chambre de commerce internationale (CCI).

## Liens utiles

Organisation de coopération et de développement économiques, [www.oecd.org](http://www.oecd.org) ; Programme environnement, santé et sécurité, [www.oecd.org/ehs](http://www.oecd.org/ehs)

Programme des Nations Unies pour l'environnement: Initiative financière, [www.unepfi.org](http://www.unepfi.org) ; Initiative sur le cycle de vie, [www.unepfi.org/pc/sustain/lcinitiative/home.htm](http://www.unepfi.org/pc/sustain/lcinitiative/home.htm)

Organisation internationale de normalisation, ISO 14000, [www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/iso14000/iso14000index.html](http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/iso14000/iso14000index.html)

Global Reporting Initiative, [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

Organisation internationale du travail, [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

Commission européenne, Direction générale de l'environnement, [europa.eu.int/comm/environment/emas/](http://europa.eu.int/comm/environment/emas/)

US Environmental Protection Agency, [www.epa.gov/dfe/](http://www.epa.gov/dfe/)

World Business Council for Sustainable Development, [www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)

Chambre de commerce internationale (CCI), [www.iccwbo.org](http://www.iccwbo.org)

Comité consultatif économique et industriel auprès de l'OCDE (BIAC), [www.biac.org](http://www.biac.org)

Commission syndicale consultative auprès de l'OCDE, [www.tuac.org](http://www.tuac.org)

Coalition of Environmentally Responsible Economies (CERES), [www.ceres.org](http://www.ceres.org)

Global Environmental Management Initiative, [www.gemi.org](http://www.gemi.org)

AccountAbility, [www.accountability.org.uk/aa1000/](http://www.accountability.org.uk/aa1000/)

Responsible Care, [www.americanchemistry.org](http://www.americanchemistry.org)