

Vingt-cinq ans de la Gestion responsable^{MD} : les noces d'argent de la norme platine de la chimie durable

Par Sarah Mayes



Il y a vingt-cinq ans, les entreprises chimiques canadiennes se comportaient d'une toute autre façon qu'aujourd'hui. Elles établissaient des installations dans des collectivités, élevaient des clôtures à mailles autour d'elles et donnaient très peu de détails sur leurs activités.

Mais, au début des années quatre-vingt, la direction de ces entreprises s'inquiétait qu'elles pourraient perdre leur licence d'exploitation au Canada. Il y avait de plus en plus de pression pour réglementer l'industrie, surtout après le déraillement d'un train de matières dangereuses à Mississauga en 1979 qui a entraîné l'évacuation de la cinquième plus importante ville canadienne.

Selon Jean Bélanger, ancien président de l'Association canadienne de l'industrie de la chimie (anciennement l'Association canadienne des fabricants de produits chimiques) : « Les dirigeants de l'industrie chimique étaient à un carrefour difficile. La façon usuelle de poursuivre aurait été



Jean Bélanger – le parrain

Jean Bélanger a été président de l'association (alors l'ACFPC) de 1979 à 1996 et il a souvent été considéré comme le « parrain » de la Gestion responsable.

Tandis que d'autres philosophaient sur l'initiative et rédigeaient ses codes et ses principes, M. Bélanger s'attaquait à la tâche de traduire le concept de la Gestion responsable en une réalité pra-

tique que les membres pouvaient appuyer.

Selon Brian Wastle, qui a assumé le poste de vice-président, Gestion responsable, à l'époque de la présidence de Jean Bélanger : « Jean comparait souvent la Gestion responsable aux chemins de fer.

Il disait « ta tâche est d'assurer que le train arrive à la prochaine station. La mienne est d'assurer qu'il y a toujours des passagers à bord. » Si ce n'était pas

de la sagesse, de la diligence et du bon sens politique de Jean, je doute que la Gestion responsable ait obtenu l'appui nécessaire de l'industrie pour assurer son succès. »

M. Bélanger est considéré comme le grand responsable de l'adoption de la Gestion responsable à l'échelle internationale. Elle est maintenant pratiquée dans plus de 50 pays autour du monde.

pour les dirigeants de l'industrie d'intervenir auprès des organismes de réglementation en fonction de chaque cas. Mais, en fin de compte, cette approche aurait considérablement réduit sa capacité de développer son potentiel économique. »

Heureusement pour l'industrie, ses dirigeants ont choisi une autre direction. Ils se sont attaqués à la source du problème: le public n'avait aucune confiance en l'industrie chimique.

Selon Brian Wastle, qui était directeur d'usine dans les années quatre-vingt et est maintenant vice-président, Gestion responsable^{MD}, à l'association: « Le public croyait que l'industrie se souciait davantage de sa rentabilité que de ses employés, ses voisins et ses clients.

Certains incidents nous ont échappé. Le gouvernement menaçait de nous réglementer. Donc, en dernier ressort, l'industrie cherchait une façon de changer son image de victime et devenir maîtresse de sa destinée. »

Virage culturel

Au cours des ans, l'industrie avait, la plupart du temps, répondu aux attentes des lois et règlements en vigueur, mais elle avait aussi cherché à prévenir la création de nouvelle législation. Au début des années quatre-vingt, toutefois, il était clair que rétablir la confiance du public exigeait des mesures dépassant

cette même législation: *un engagement à agir honorablement*. En outre, il était essentiel d'être perçu comme agissant honorablement afin d'établir et de maintenir cette confiance. Respecter ce principe changerait radicalement le mode d'exploitation de l'industrie – d'entreprises qui visaient uniquement la conformité réglementaire à des entreprises qui étaient axées sur l'éthique.

M. Bélanger poursuit : « Il y avait beaucoup de réticence au début. Je me souviens d'une réunion du conseil d'administration au cours de laquelle un de nos PDG a demandé pourquoi il nous fallait même créer une initiative en sécurité et environnement comme la Gestion responsable. Il voulait connaître son coût. Il voulait aussi savoir pourquoi nous devions prendre encore plus de responsabilités que nécessaire. On respectait déjà la loi.

Je me souviens de la réponse de David Buzzelli – qui était président de Dow à l'époque : « Ce que vous venez de dire est complètement hors de cause. On doit respecter la loi – c'est le strict minimum. Mais la vraie question est: *agissez-vous honorablement?* » Et je crois que c'est à ce moment que tous autour de la table avaient clairement compris le principe de la Gestion responsable. »

En 1983, le concept « d'agir honorablement » était entériné sur papier et l'association avait publié ses principes directeurs décrivant

comment les entreprises devaient gérer leurs responsabilités en matière de santé, sécurité et environnement. Après que le conseil d'administration ait donné son appui sans équivoque, tous les membres de l'association ont signé l'énoncé de politique qui est alors devenu une condition d'admission.

Entre 1985 et 1988, les premiers codes de Gestion responsable ont été établis – leur création ayant été accélérée par le désastre industriel à Bhopal, Inde, qui a souligné le besoin d'établir de rigoureuses directives sur la gestion sécuritaire et écologique des produits chimiques. Le premier code à être établi portait sur la sensibilisation de la collectivité et l'intervention d'urgence.

M. Bélanger ajoute : « Avant que ce code soit soumis à l'approbation finale du conseil, il a été examiné par un groupe d'écologistes et autres intervenants.

Leur réaction était des plus intéressantes. Selon eux, il y avait trop d'ambiguïtés. Il était plutôt insignifiant. Il va sans dire que nous l'avons révisé. »

Les commentaires d'écologistes ont aussi influencé la rédaction des cinq prochains codes: recherche et développement, fabrication, transport, distribution et gestion des matières dangereuses. En tout, l'association a établi 150 normes portant sur chaque étape du cycle de vie des produits chimiques – « du berceau à la tombe », selon Jean Bélanger.



Bob Boldt – le gourou de la sécurité

La Gestion responsable, comme elle existe aujourd'hui, retient au moins quelques principes du travail de Bob Boldt, ancien vice-président de Dow

Chemical Canada et président du comité de gestion technique de l'association. En 1981, M. Boldt a dirigé son propre projet chez Dow, appelé *Gestion responsable/gérance de produits*, qui encourageait les employés de Dow à, selon lui, « se discipliner à exploiter les usines comme elles étaient censées l'être. »

Selon M. Wastle, vice-président, Gestion responsable, qui a travaillé chez Dow avec M. Boldt dans les années quatre-vingt: « Bob avait une véritable passion pour la sécurité. Bob était aussi soucieux d'un cordon non mis à la masse d'une bouilloire dans la cantine de notre usine que de la sécurité de tout notre procédé chimique. »

Alors que la notion de Gestion responsable germait au sein des membres de l'association, M. Boldt était responsable de la « vendre » au conseil d'administration de l'association en 1981. Ce ne fut pas un grand succès.

« Ou bien les membres du conseil ne comprenaient pas la notion ou bien je ne l'ai pas bien présentée. Peu importe, elle n'a pas été acceptée. C'est probablement parce qu'elle représentait un changement majeur dans les habitudes de gestion historiques de ces dirigeants », c'est du moins ce qu'il a affirmé dans une entrevue en 1997.

Néanmoins, sa présentation a établi le fondement d'un groupe de codes de Gestion responsable, beaucoup plus détaillés, éventuellement approuvés par le conseil environ quatre ans plus tard.

Les usines ouvrent leurs portes

Au début, le fait que les grands dirigeants de l'industrie s'étaient engagés à l'éthique et aux codes de la Gestion responsable avait peu d'importance aux yeux du grand public et des critiques de l'industrie. Dès le départ, ces groupes croyaient que la Gestion responsable n'était qu'une campagne de relations publiques. C'est pourquoi l'association a franchi une étape critique vers une plus grande transparence : établir un comité consultatif national composé d'activistes et autres intervenants à l'extérieur de l'industrie chimique pour inciter les entreprises à améliorer leur rendement.

En 1993, l'association a fait un pas de plus en établissant un processus de vérification publique dans le cadre de la Gestion responsable. Des groupes, formés de défenseurs du bien public, de voisins et d'experts de l'industrie visitaient les usines pour s'assurer que les entreprises membres respectaient leurs engagements. En outre, les rapports sur les émissions, dans le cadre de la Gestion responsable, ont débuté en 1992. Les entreprises dévoilaient alors publiquement leurs émissions de centaines de produits. Ces initiatives ont eu pour effet non seulement d'améliorer la responsabilité et la crédibilité de la Gestion responsable, mais aussi d'améliorer le rendement des entreprises membres en matière d'écologie et de sécurité.

M. Bélanger poursuit: « Le processus d'examen par un tiers était critique pour rétablir la confiance. Même si une entreprise affirme qu'elle respecte les codes de la Gestion responsable, le grand public et même

l'association, quant à cela, ne sont pas nécessairement obligés de la croire sur parole. Cette initiative a vraiment aidé l'industrie à démontrer qu'elle était fidèle à sa parole. Si le rendement d'une entreprise ne répondait pas à nos attentes, nous le savions et nous avions les moyens d'exercer une certaine pression des pairs. »

De la théorie à la pratique

Selon M. Bélanger, les entreprises membres qui avaient mis en œuvre l'éthique et les principes de la Gestion responsable n'ont pas vu des résultats du jour au lendemain. Cette initiative a porté fruit plutôt sur une période de 10 ans :

« Il faut réaliser qu'on ne peut pas imposer une éthique sur le public. On peut imposer une réglementation, mais, avec l'éthique, il faut rallier tous les intervenants ce qui prend un certain temps. Nous avons donc poursuivi la Gestion responsable; ce fut un processus évolutionnaire. C'est devenu un mode de vie pour les entreprises – un qui continue d'évoluer à ce jour. »

Au début des années quatre-vingt-dix, l'association a commencé à recueillir des données illustrant clairement le succès de la Gestion responsable. La fiche de sécurité en milieu de travail indiquait une amélioration marquée¹ et les entreprises membres avaient considérablement réduit leur empreinte écologique (à ce jour, les émissions globales ont baissé de 87 pour cent²). Le modèle canadien de la Gestion responsable a connu un tel succès qu'il a été adopté par des douzaines de pays à travers le monde – un mouvement à l'échelle mondiale main-

tenant sous l'égide du Conseil international des associations chimiques.³

Toutefois, selon M. Wastle, la vraie preuve de l'efficacité de la Gestion responsable était plus difficile à quantifier :

« La fierté était le premier indicateur. Au risque d'être poncif, les gens avaient littéralement la larme à l'œil quand ils parlaient de la Gestion responsable... c'est parce que leur éthique n'était plus laissée à la porte de l'usine. Ils pouvaient être fiers de leur travail et les entreprises commençaient à entendre des commentaires à cet effet dans leur propre collectivité. »

Engagement au développement durable

Comme l'attitude du grand public envers l'industrie chimique commençait à changer lentement, les entreprises membres ont essentiellement passé deux décennies axées sur leur rendement: établir des objectifs, surveiller leur fiche environnementale et de sécurité et apporter les améliorations nécessaires. Toutefois, alors que la Gestion responsable approchait de son 25^e anniversaire, il y avait de plus en plus de pression pour la mettre à jour.

Mr. Wastle poursuit: « Les codes de pratiques étaient demeurés essentiellement inchangés depuis 20 ans.

Même si ces codes continuaient d'améliorer la santé, la sécurité et le rendement écologique des entreprises chimiques, les attentes des gens augmentaient. Nos membres commençaient à se demander si la Gestion responsable était en mesure de rassurer un public de plus en plus soucieux de

Jim McDonough – l'architecte

À titre de gestionnaire de projet pour la Gestion responsable, Jim McDonough avait la difficile tâche de développer l'éthique et les codes originaux de la Gestion responsable et d'en obtenir l'approbation du conseil et des membres. Ses aptitudes et son expérience le rendaient parfaitement doué pour cette tâche. Jim avait la discipline d'un ingé-

nieur, de l'expérience dans l'industrie à son époque chez Polysar Ltd. et l'habileté d'un philosophe pour communiquer une vision.

Jean Bélanger, ancien président de l'association, décrit M. McDonough comme un individu calme, mais déterminé :

« Jim comprenait vraiment ce qu'il di-

sait et, parce qu'il avait travaillé dans une usine, il avait le respect des travailleurs. Mais, il savait aussi quand des gens tentaient de le duper – par exemple, quand ils affirmaient qu'une chose était impossible alors que ce n'était pas le cas. Il était déterminé d'assurer le succès de la Gestion responsable. Il a tout simplement foncé. »

la santé, du changement climatique, de la conservation et de notre empreinte environnementale. »

Selon Richard Paton, président et directeur général de l'association: « Je me souviens qu'à notre réunion du conseil d'administration en juin 2007, ces inquiétudes ont atteint un point critique.

Lors du souper, plusieurs dirigeants disaient qu'ils ne se considéraient plus comme chefs de file en matière d'écologie. Puis, le lendemain matin, Larry MacDonald, qui était alors président du conseil, est venu me voir pour me présenter une feuille de papier manuscrite qui, effectivement, décrivait la direction future de la Gestion responsable. Ils voulaient réexaminer les principes, tout en intégrant le développement durable dans la structure même de la Gestion responsable. Après avoir parcouru le document, j'ai simplement dit « c'est fantastique. » »

On a alors entrepris un processus de trois ans pour réorganiser la Gestion responsable. D'abord, l'éthique et les principes pour un développement durable ont été mis au point et, éventuellement, entérinés par le conseil d'administration de l'association en février 2008. Ensuite, des codes de pratiques simplifiés – opérations, responsabilisation et gestion des produits – ont

été rédigés, puis approuvés par le conseil en juin 2010.

M. Paton ajoute : « Ce sont les dirigeants des entreprises membres qui ont ouvert le bal. Ce sont eux qui ont réalisé que la Gestion responsable devait évoluer. Ils ont constaté que ce que nous avons fait en 1985 était 100 plus avant-gardistes que toute autre initiative à l'époque mais, il y a trois ans, notre avance était considérablement réduite. Le public s'attendait à ce nous pensions et agissions de façon durable et nous devons nous aligner à cette perception. »

M. Paton précise que le virage de la Gestion responsable vers le développement durable imposera encore plus de normes rigoureuses aux entreprises membres:



Brian Wastle, vice-président, Gestion responsable, remet un exemplaire des nouveaux *Engagements de la Gestion responsable* à Laurie Tugman, président du Conseil de l'Association canadienne de l'industrie de la chimie.

« Je considère vraiment remarquable que tous les membres croyaient que c'était la bonne façon d'agir. La Gestion responsable était déjà considérée comme la norme platinée d'initiatives en matière d'écologie et de sécurité, mais personne n'a dit « tant que ça marche on ne touche à rien. » Selon moi, cela démontre à quel point nos membres sont prêts à faire un effort supplémentaire, chaque jour, pour améliorer le rendement écologique, social et économique de leurs entreprises. Au cours des 25 dernières années, ils ont obtenu des résultats bien au-delà de ceux que le gouvernement aurait obtenus par voie de réglementation. C'est grâce à leur travail et à leur engagement que la Gestion responsable a maintenu sa capacité

d'adaptation et son but bien précis durant le dernier quart de siècle. J'anticipe maintenant avec plaisir de voir les méthodes innovatrices que notre industrie utilisera pour mettre en pratique le développement durable au cours des 25 prochaines années. Cette réalité sera des plus inspirantes. »



Sarah Mayes est Chef, Affaires publiques, de l'Association canadienne de l'industrie de la chimie.



Brian Wastle – le prédicateur

Après avoir travaillé chez Dow Chemical pendant 25 ans comme ingénieur des procédés, gestionnaire sur place et directeur commercial, Brian a été nommé vice-président, Gestion responsable, en mai 1991.

Selon Richard Paton, président et di-

recteur général de l'association : « Brian est l'âme et la conscience de la Gestion responsable. C'est à lui qu'on se fie pour nous motiver et nous demander si nous agissons toujours honorablement.

Pour Brian, la Gestion responsable est un peu comme une religion et quiconque se joint à l'association – qu'il s'agisse d'un employé ou d'un nouveau membre – sera personnellement en-

doctriné par Brian. »

Dans le cadre de la Gestion responsable, Brian était responsable du processus de vérification publique, de l'établissement des rapports sur les émissions et, dernièrement, du développement de sa nouvelle éthique et de ses nouveaux principes visant le développement durable et des engagements à la Gestion responsable.

¹ En 2008, les entreprises membres ont signalé 1,19 blessures ou maladies par 100 employés, comparativement à 3,2 en 1990. (Rapport du *Safety and Health Analysis, Recognition and Exchange (SHARE) Network*, 2008)

² *Réduction des émissions 17*, l'Association canadienne de l'industrie de la chimie, 2010.

³ Aujourd'hui, la Gestion responsable est pratiquée dans plus de 50 pays partout autour du monde.