

The background of the entire page is a vibrant blue sky filled with soft, white, fluffy clouds. In the center of the image is a large, dark, glossy heart shape. Inside this heart, a map of the Earth is visible, showing the continents of North and South America in green and brown, surrounded by blue oceans. The heart shape is slightly tilted, with the top pointing towards the upper left.

LA CRÉATION DE VALEUR PARTAGÉE

**Master 2 Professionnel Gestion d'Entreprise et Affaires
Internationales.**

Geneviève Roy-Lemieux

2012-2013

Session 4

Sous la direction d'Éric Lombardot,

Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne



UNIVERSITÉ DE PARIS I - PANTHÉON-SORBONNE
ÉCOLE DE MANAGEMENT

**Master 2 Professionnel en Gestion d'entreprise et Affaires
internationales**

La création de valeurpartagée

Présenté et soutenu parGeneviève Roy-Lemieux

4^e Session

Sous la direction d'Éric Lombardot

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce projet de recherche action ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

REMERCIEMENTS

Faire des études à l'étranger c'est une chance inestimable. C'est s'adapter à un nouveau mode de vie, de nouvelles perspectives directement liées à de nouvelles réalités, de nouveaux modes de pensées, une nouvelle approche d'enseignement et, de manière globale, découvrir la richesse d'une autre culture. C'était à la fois un plaisir et un défi d'acquérir des nouvelles connaissances dans un nouveau contexte culturel et social ainsi qu'un nouvel environnement, requérant de ma part, une adaptation très rapide. Ces circonstances représentent en général une formidable opportunité de remise en question et de recentralisation des valeurs. Qui sommes-nous et quelles sont les valeurs intrinsèques et extrinsèques sur lesquelles nous nous basons? Existe-t-il des valeurs compromettantes à notre bien-être ou, à l'opposé, des valeurs essentielles à notre bien-être ? Ce sont effectivement certaines de nos valeurs qui nous renforcent, nous permettent d'être résilients, de nous adapter en restant sur le droit chemin et d'apprécier une nouvelle culture en profitant pleinement de notre authenticité pour notre bien-être et celui de ceux qui nous entourent.

À quelques reprises, j'ai failli perdre mon courage mais, finalement, j'ai honoré mon choix jusqu'à la fin et je suis plus qu'enchantée de ma décision. De surcroît, cette expérience fut encore plus riche et bénéfique pour mon développement personnel que j'eusse imaginé. C'est pourquoi, je suis extrêmement reconnaissante d'avoir eu la chance de faire partie de ce programme. Je tiens à remercier tous les professeurs de la Sorbonne pour leur dynamisme, leur professionnalisme et les efforts et l'énergie qu'ils ont déployés pour non seulement nous permettre d'acquérir des connaissances pertinentes et intéressantes mais aussi pour leurs encouragements qui ont contribué à accroître notre confiance et nous donnèrent le goût d'aller encore plus loin et d'avoir des aspirations de la plus grande envergure qui soit, à la hauteur de nos désirs. Ce sont ces professionnels de la Sorbonne qui sont à la base de la richesse de ce Master.

Je remercie mon Directeur de mémoire, le Professeur Éric Lombardot, pour son intérêt envers le sujet de recherche, ses encouragements constants à mon égard et ses conseils toujours très judicieux qui m'ont guidé sur le droit chemin tout au long du processus de rédaction de mon mémoire. Je remercie également le Professeur et Directeur de mon Master Jean-Luc Le Bideau pour m'avoir donné la chance de participer à ce programme et pour ses cours extrêmement intéressants et d'actualité. Puis, je tiens aussi à remercier le Professeur Jocelyn Desroches pour sa confiance, son enthousiasme, sa bienveillance et ses bonnes intentions envers les étudiants. Je me sens privilégiée d'avoir suivi le Master 2 en Gestion d'Entreprises et Affaires Internationales. J'ai acquis énormément de connaissances académiques et pratiques, j'ai gagné de l'assurance et de la confiance en moi-même. Ce sont des acquis précieux pour la vie.

SOMMAIRE

| | |
|--|------------|
| REMERCIEMENTS | I |
| SOMMAIRE | II |
| LISTE DES ACRONYMES | IV |
| RÉSUMÉ..... | VII |
| ABSTRACT | VIII |
| PRÉFACE | IX |
| | |
| INTRODUCTION..... | 1 |
| I REVUE DE LA LITTÉRATURE | 12 |
| 1 Contexte historique..... | 12 |
| 2 Le développement durable | 16 |
| 3 La responsabilité sociale des entreprises | 22 |
| 4 La création de valeur partagée..... | 36 |
| II MÉTHODOLOGIES DE RECHERCHE | 46 |
| 1 Enquête : La méthode Delphi | 46 |
| 2 Étude de cas..... | 47 |
| 3 Le défis mondial de l'eau - Analyse de la gestion en eau de Nestlé Waters dans le cadre de la création de valeur partagée | 59 |
| 4 La création de valeur partagée de Nestlé dans le cadre des défis de l'eau de Nestlé Waters | 63 |
| 5 Expérimentation | 72 |
| IV RECOMMANDATIONS | 80 |
| CONCLUSION..... | 92 |
| ANNEXE I Le Népal..... | 96 |
| ANNEXE II Discours de Nicolas Sarkozy à la CIT | 97 |
| ANNEXE III Conférences des Nations Unies sur le développement durable | 98 |
| ANNEXE IV Les Objectifs du Millénaire | 99 |
| ANNEXE V Autres questions éthiques de la COMEST | 107 |
| ANNEXE VI Questionnaire de recherche selon la Méthode Delphi (français) | 108 |
| ANNEXE VII Questionnaire de recherche selon la méthode Delphi (anglais) | 113 |
| BIBLIOGRAPHIE..... | 118 |

TABLE DES FIGURES

| | |
|--|------------|
| Figure 1 : Les problèmes du changement climatique au Népal..... | 16 |
| Figure 5 : <i>Leprosys prevalence rate</i> | 17 |
| Figure 6 : La contamination par l'eau | 18 |
| Figure 2 : Les trois piliers du développement durable | 29 |
| Figure 3 : Les Objectifs du Millénaire de 2015 pour le développement durable | 32 |
| Figure 4 : Les trois piliers de la responsabilité sociale des entreprises | 36 |
| Figure 7 : ISO 26000 | 45 |
| Figure 8 : Exemple de mode de vie traditionnel japonais | 48 |
| Figure 9 : Le stress hydrique en Jordanie..... | 58 |
| Figure 10 : La répartition de l'eau..... | 59 |
| Figure 11 : L'eau potable utilisable..... | 60 |
| Figure 12 : Le cycle de l'eau | 61 |
| Figure 13 : L'utilisation de l'eau par usage..... | 69 |
| Figure 14 : Le cas du Pérou..... | 70 |
| Figure 15 : Les niveaux de la création de valeur partagée | 72 |
| Figure 16 : La gouvernance de la création de valeur partagée chez Nestlé | 73 |
| Figure 17 : Le cycle de l'eau embouteillée | 76 |
| Figure 18 : Exemple des Philippines..... | 93 |
| Figure 19 : Une évaluation morale des performances | 95 |
| Figure 20 : L'importance des peuples indigènes dans la création de valeur partagée..... | 97 |
| Figure 21 : Le savoir indigène au profit de la biodiversité dans le Pacifique | 98 |
| Figure 22 : La rareté de l'eau au Sahel..... | 99 |
| Figure 23 : Les messages de l'eau..... | 102 |

LISTE DES ACRONYMES

| | |
|---------------|---|
| AG | : Assemblée générale des Nations Unies |
| ALENA | : Accord de libre-échange nord-américain |
| ANSEA | : Association des nations du Sud-Est asiatique |
| BAD | : Banque africaine de développement |
| CCNUCC | : Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques |
| CDESC | : Comité des droits sociaux économiques et culturels |
| CDH | : Conseil des droits de l'homme |
| CDP | : <i>Carbon Disclosure Project</i> |
| CIT | : Conférence internationale du Travail |
| COMEST | : Commission mondiale d'éthique des connaissances scientifiques et des technologies |
| CME | : Conseil mondial de l'eau |
| CMED | : Commission mondiale de l'environnement et du développement |
| CMB | : Commission mondiale des barrages |
| CNUED | : Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement |
| CNUEH | : Conférence des Nations Unies pour les Établissements Humain |
| COP | : La Conférence des Parties |
| CVP | : La création de valeur partagée |
| DDC | : Direction suisse du développement et de la Coopération |
| DEG | : <i>German Development Finance Institution</i> |
| DUDH | : Déclaration universelle des droits de l'homme |
| FARMS | : <i>Farmers Relationship Management Software</i> |
| GIEC | : Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat |
| G8 | : Groupe des 8 |

| | |
|-----------------|--|
| G20 | : Le Groupe des vingt |
| GREEN | : <i>Global Risk Evaluation for Environment</i> |
| HCDH | : Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l’homme |
| HESA | : Haute École Suisse d’Agronomie |
| ICRISAT | : L’Institut international de recherche sur les cultures des zones tropicales semiarides |
| IRS | : Investissement socialement responsable |
| ISO | : Organisation internationale de normalisation |
| MERCOSUR | : Le Marché commun du Sud |
| OCDE | : Organisation de coopération et de développement économiques |
| OIE | : Organisation internationale des employeurs |
| OIT | : Organisation Internationale du Travail |
| OMC | : Organisation mondiale du commerce |
| OMD | : Les Objectifs du Millénaire pour le développement |
| OMS | : Organisation mondiale de la Santé |
| ONG | : Organisation non gouvernementale |
| ONU | : Organisation des Nations Unies |
| PHI | : Programme hydrologique internationale de l’UNESCO |
| PMNU | : Pacte Mondial des Nations Unies |
| PNC | : Points de contact nationaux |
| RISE | : <i>Response-Inducing Sustainability Evaluation</i> |
| RSE | : Responsabilité sociale des entreprises |
| RSO | : Responsabilité sociale des organisations |
| SAI | : <i>Sustainable Agriculture Initiative</i> |
| SCDH | : Sous-Commission de la protection et de la promotion des droits de l’homme |
| SDRI | : <i>Sustainable Development Research Initiative</i> |
| SPRING | : <i>Sustainable Protection and Resources managing</i> |

- UNDP** : Programme des Nations Unies pour le développement
- UE** : Union européenne
- UNEP** : *United Nations Environment Program*
- UNESCO** : Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
- UN-Habitat** : Programme des Nations Unies pour les établissements humains
- UNICEF** : Fonds des Nations unies pour l'enfance
- WEF-WRG** : *2030 Water Resources Group (World Water Economic Forum)*
- WWF** : Fonds mondial pour la nature
- IUCN** : Union internationale pour la conservation de la nature

RÉSUMÉ

Nous vivons dans un système complexe composé d'acteurs ayant chacun des rôles et des responsabilités dans le maintien de l'équilibre de cette organisation sociale planétaire que nous formons. Tous ensemble, ces acteurs exercent un grand pouvoir d'action collective susceptible de faire progresser positivement la destinée de l'humanité. En vue de bénéficier pleinement de ce riche potentiel, de saisir toutes les opportunités qui sont à notre disposition, de promulguer la paix, de protéger la santé des êtres humains, qui est intimement lié aux conditions environnementales de notre planète et d'atténuer notre position de vulnérabilité face aux changements climatiques, il est fondamental de transcender notre mode de pensée vers une perspective plus large et plus holistique incluant à la fois les facteurs sociaux, environnementaux, économiques, culturels et spirituels.

De surcroît, on observe des changements à l'échelle planétaire spectaculaires et les besoins sociaux et environnementaux s'accroissent de manière exponentielle et sont particulièrement visibles dans les pays émergents et les régions les plus vulnérables au changement climatique où l'eau se fait parfois rare et insuffisante pour assurer les besoins personnels et domestiques des populations locales. Nous sommes dans une période que nous pourrions qualifier de transitoire et qui devrait refléter une opportunité d'amélioration des conditions actuelles et nous donner la motivation de changer notre système au profit d'un nouveau, qui soit aligné sur des principes éthiques universels plus solides et durables. Pour ce faire, il faut modifier certaines habitudes qui soient contraires aux objectifs de développement durable, de libération du plein potentiel humain et de valorisation de notre planète. Ainsi, cette phase de transition permet, de manière fructueuse, un recentrage des valeurs ultérieurement externes vers des valeurs internes ayant comme origine notre cœur, partageant en commun l'amour de notre planète et de ses êtres vivants qui la compose.

La perspective des entreprises elle aussi change progressivement grâce à la prise de conscience que le modèle capitaliste traditionnel n'est plus viable et a mené à nombre des catastrophes tel que le changement climatique qui à présent nous obligent urgemment à trouver de nouveaux moyens d'y répondre qui puissent à la fois accroître le bien-être des sociétés et protéger l'environnement. Les entreprises sont de potentiels agents de changements positifs face aux problèmes d'envergure mondiale telle que le changement climatique ou la crise de l'eau. Pour pouvoir exercer cet impact positif, il faut que les actions des entreprises soient basées sur des valeurs solides, durables et universelles qui puissent les guider d'une façon qui soit profitable pour eux-mêmes, l'humanité et la planète.

MOTS CLÉS

Développement durable ; Responsabilité sociale des entreprises ; ONU ; Le droit à l'eau et à l'assainissement ; Les droits de l'homme ; Négociation internationales ; Les principes éthiques universels ; les Objectifs du Millénaire pour le développement ; Le changement climatique ; Ressources en eau.

ABSTRACT

We live in a complex system composed of actors, each with roles and responsibilities in maintaining the balance of the global social organization that we are. Together, these actors exert great power of collective action that can advance positively the destiny of humanity. In order to benefit fully from this rich potential of all the opportunities that are available to us to enact peace, protect human health, which is closely linked to environmental conditions of our planet and reduce our position vulnerability to climate change, it is essential to transcend our thinking to a broader and more holistic perspective including both the social, economic, cultural, spiritual and environmental factors.

In addition, we observed dramatic changes in global, social and environmental needs are growing exponentially and are particularly visible in the most vulnerable to climate change where water emerging countries and regions is sometimes scarce and insufficient for personal and domestic needs of these local populations. We are in a time that we could call transient and should reflect an opportunity to improve current conditions and give us the motivation to change our system in favor of a new one, which is aligned with stronger universal ethical principles and sustainable values. To do this, we must change some habits that are contrary to the objectives of sustainable development, release of full human potential and development of our planet. Thus, this transition allows, in a fruitful manner, a refocusing of future external values to internal values based on our heart, sharing a common love of our planet and its living beings that compose it.

The business perspective also changes gradually with the realization that the traditional capitalist model is no longer viable and led to disasters such as climate change that now requires us urgently to find new ways to respond which can both increase the well-being of society and the environment. Companies are potential agents of positive changes in addressing global problems such as climate change and the water crisis. To exercise this positive impact, it is necessary that corporate actions are based on solid, sustainable and universal values that can guide them in a way that is beneficial to themselves, humanity and the planet.

KEY WORDS

Sustainable development ; Corporate social responsibility ; UN ; The right to fresh water and sanitation ; Human rights ;International negotiations; Universal Ethical Principles ; United Nations Millennium Goals; Climate Change ; Water resources.

PRÉFACE

Ce qui m'amena à choisir la création de valeur partagée comme thème de recherche, ce sont mes propres intérêts personnels liés aux expériences que j'ai acquises au fil du temps et qui m'ont conduit à vouloir approfondir mes connaissances et découvrir les enjeux et plus spécifiquement ceux qui sont au cœur des discussions scientifiques et académiques à travers le monde à ce sujet.

Ce travail de recherche a pour but de proposer une analyse, qui soit la plus exhaustive possible, même s'il ne peut s'agir d'un travail parfait car aucun travail ne peut être parfait. Or, il a pour but de mettre en lumière de nouvelles idées susceptibles d'offrir des réponses durables face aux problèmes que nous vivons et qui compromettent le bien-être à la fois de l'humanité et de la planète. Avec l'émergence de la mondialisation, les problèmes et la complexité de notre monde ne font que s'accroître. Comme le concept de la création de valeur partagée est interconnecté au phénomène de la mondialisation, le concept en soi est inévitablement complexe. En outre, pour clarifier sa nature et sa portée il convient d'adopter une approche multidisciplinaire et holistique, englobant tous les enjeux et tous les acteurs qui y ont trait de près ou de loin, pour se rapprocher de la réalité. Dans le cadre de cette approche holistique, il est donc nécessaire d'étudier à la fois le droit, la politique, l'économie, les sciences environnementales et sociales, la philosophie et finalement la morale. Enfin, l'objectif ultime de ce travail, est de poser les bases d'un processus de recherche scientifique approfondi, sur un sujet qui est relativement nouveau dans le domaine des sciences économiques. De surcroît, j'ai personnellement la conviction que la création de valeur partagée, dans le contexte des crises actuelles et des transformations globales que nous vivons, est une question appropriée.

INTRODUCTION

Mise en contexte et remarques préliminaires

Dans le monde, il est reconnu que les périodes de crises, transitions et transformations qui ont lieu, sont principalement d'origine anthropique. Or, tout comme c'est l'homme qui, avec son système de valeurs, a créé ces problèmes, par voie de syllogisme, nous pourrions en déduire qu'il va de soi que l'homme devrait être responsable de ses actions. De surcroît, cette question de responsabilité nous ramène aux domaines des sciences sociales et de la philosophie qui ont une dimension prééminente dans ce contexte. Aux dires des experts de l'ONU, ce sens de la responsabilité qui est non seulement individuel mais aussi partagé, s'est accru depuis quelques années à la fois au niveau national et international. En outre, puisqu'il est en grande partie question de comportements éthiques et de responsabilités sociales dans ce travail de recherche, une attention particulièrement importante sera accordée au rôle de la morale et plus spécifiquement au rôle des principes éthiques universels et des responsabilités qu'ils impliquent au sein des entreprises. Une question relative à ces principes, qui est au cœur des recherches qui seront présentées est la suivante : de quelles façons ces principes éthiques universels peuvent-ils être créateurs de valeurs partagées à l'aune des changements qui surviennent sur la Terre ?

De nos jours, les sociétés évoluent à grande vitesse et les défis s'accroissent. Au sein de ces sociétés complexes, plusieurs générations cohabitent ensemble dans un même milieu. Mais bien au-delà de la grande diversité de pensées et de perspectives liées à cet amalgame de différentes générations, de religions, de cultures et de langues, c'est l'humanité toute entière qui est confrontée aux crises que nous vivons. De surcroît, ces crises sont de plusieurs ordres : sociale, économique, environnementale, de l'eau, de la santé, morale etc. La journaliste scientifique française Dorothee Benoît, affirme qu'en regard à ces crises mondiales : « nous avons fait abstraction de l'hémisphère gauche de notre cerveau », dévolu à la logique et à la rationalité. Ce qui signifie que nos actions actuelles et passées ne tinrent pas compte de la morale ce qui, selon la journaliste, est la source des problèmes actuels. Mais à quand remonte ces crises ? Pour comprendre en profondeur l'origine de ces problèmes, il faut remonter à l'époque de la révolution industrielle au XIX^e siècle. Ce n'est en effet qu'une fois avoir mis en lumière les erreurs du passé, qu'il est possible de prendre des décisions avec une plus grande lucidité.

Depuis la révolution industrielle, le modèle capitaliste classique domine la plupart des sociétés. Mais qu'est-ce réellement que le capitalisme ? Un grand éventail de définitions du capitalisme existe et ces définitions divergent parfois légèrement les unes des autres. Par exemple, le capitalisme selon l'Académie française est défini comme un régime économique dans lequel les moyens de production sont propriété privée [...] la recherche du profit élimine toute considération humanitaire à l'égard des salariés ou des responsables de petites entreprises¹. Le dictionnaire Larousse, quant à lui, offre plusieurs définitions dont celle d'un système économique dont les traits essentiels sont l'importance des capitaux techniques et la domination du capital financier². En outre, vers les années 1980, cette recherche d'accumulation de profits et de richesses sans l'intégration de considérations sociales et

¹ACADÉMIE FRANÇAISE. *Capitalisme*, [En ligne], <http://atilf.atilf.fr/dendien/scripts/generic/cherche.exe?15;s=1888430805;:> (28-07-2013).

²LAROUSSE. *Capitalisme*, [En ligne], <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/capitalisme/12906> (28-07-2013).

environnementales, fut remise en cause et ne fit plus l'unanimité quant à son efficacité face aux catastrophes qui surgirent.

Social problems reflect defects in our institutions rather than the inherent tragedy of the human condition (Castelo, 2012)

En regard à cette exacerbation du capitalisme, les crises économiques et structurelles des années 1930 et 2008 ont à la fois profondément marqué notre monde et ont enclenché la « sonnette d'alarme » chez les entreprises, les décideurs politiques et la société en général. Il devint avec le temps évident que les structures capitalistes à la base des sociétés, n'étaient plus soutenables à long terme (Acemoglu, 2012). C'est pourquoi, les structures des sociétés sont toujours remises en cause. Patrick DeGeorges, chargé de mission au Ministère du Développement Durable de la France, déclare qu'un des meilleurs moyens pour améliorer les conditions actuelles de nos sociétés, serait de changer notre perspective et de percevoir le capitalisme et les catastrophes qui en résultent, telle une opportunité d'y répondre. Effectivement, puisque le modèle capitaliste n'assure pas *ipso facto* le développement du plein potentiel de chacune des composantes des sociétés actuelles, pourquoi ne pas créer des nouveaux systèmes plus harmonieux et pourquoi ne pas changer nos comportements dysfonctionnels au profit de nouveaux, qui pourraient être profitables non seulement pour nous-mêmes mais également pour tous? Plusieurs études ont été conduites à ce sujet. En outre, bien que plusieurs de ces problèmes tels que le changement climatique, touchent tout le monde sur la planète, les effets divergent d'une région à l'autre en plus d'être encore incertains et ce, même pour les scientifiques. En effet, comme pour le changement climatique, il est reconnu de façon consensuelle que certains enjeux, ne sont pas encore bien compris par les experts, ce qui est un autre problème en soi lorsque vient le moment de trouver des réponses adéquates (Crowley, 2013).

L'utilité des instruments internationaux relatifs aux droits de l'homme face aux problèmes mondiaux

En réponse aux problèmes sociaux, des instruments internationaux ont été adoptés, telle que la Déclaration universelle des droits de l'homme qui n'est pas *ipso facto* à caractère contraignant. Comme les déclarations ne sont généralement pas ratifiées, elles ont plutôt un statut de recommandation et non obligatoire. Or, avec le temps, la DUDH est devenue le fondement du droit international relatif aux droits de l'homme et une source d'inspiration à la base de la création d'une multitude instruments internationaux tels que des traités à force obligatoire. Les États ayant ratifié ces traités ont par conséquent des obligations à respecter. De plus, la DUDH a une force morale et symbolique forte qui lui confère une force normative presque obligatoire. En somme, plusieurs déclarations furent adoptées au sein de l'Organisation des Nations Unies car ces documents, étant donné leur caractère non-contraignant, font plus facilement l'unanimité entre les États membres de l'ONU. Mais qu'est-ce qu'une déclaration? Selon l'UNESCO « une déclaration est l'affirmation d'un principe ou d'une norme à atteindre. Une déclaration peut être comprise dans une résolution. Cette dernière ne générera pas d'obligations juridiques pour les États et sera non-contraignante dans le cadre du droit international. Des déclarations ont une valeur morale et politique très chargée. »³ En effet, certaines déclarations telle que la DUDH, peuvent devenir

³ UNESCO, *Instruments normatifs*, [En ligne], <http://www.unesco.org/new/fr/social-and-human-sciences/themes/gender-equality/legal-instruments/> (31-07-2013).

contraignantes avec le temps quoiqu'en générale, c'est ce sont plutôt les traités (officiellement appelés des conventions) qui ont une valeur juridique contraignante. En outre, d'autres instruments peuvent être adoptés telle que la recommandation (pouvant prendre la forme d'une déclaration), qui n'a pas une valeur juridique contraignante, ou la résolution, souvent adoptée lors des AG de l'ONU ou de l'UNESCO, exprimant une opinion officielle des États membres. Aussi l'adoption d'instruments juridiques et de nouveaux droits, se fait selon les besoins. Par exemple, face aux besoins de ressources en eau et à l'importance d'un accès universel à l'eau potable – qui fut considéré comme indispensable à la vie – l'ONU a adopté le droit de l'accès à l'eau potable et à des installations sanitaires en tant que droits fondamentaux en 2010. Puis, en plus de ces droits universels, il existe également des principes éthiques universels qui sont aussi adoptés selon les besoins. Par exemple, la Déclaration sur la bioéthique et les droits de l'homme de l'UNESCO, adopté en 2003, est composée de principes à respecter par ceux à qui ils s'adressent. Les principes éthiques universels servent à guider les décideurs dans le choix de leurs actions et dans la formulation de politiques, que ce soit au niveau des gouvernements, des entreprises ou même au niveau individuel au quotidien.

Dans le cadre de ce projet de recherche, je présenterai une grande variété de principes éthiques universels et analyserai plus en profondeur leur utilité – à savoir de quelles façons ces principes peuvent être intégrés dans la pratique au sein des entreprises. De plus, certains enjeux d'envergure internationale seront analysés d'un point de vue philosophique tel que les questions de la justice, du bien public ou commun et de la responsabilité – qu'elle soit envers les générations présentes ou futures, l'environnement ou les communautés locales. Notons que chacune de ces questions pourrait faire en soi l'objet d'une recherche beaucoup plus approfondie. Cependant, dans le cadre de ce travail de recherche, pour ne pas s'appesantir sur plusieurs sujets à la fois, certains sujets seront présentés que brièvement pour nourrir une idée ou un argument.

La portée de la recherche

Tel que mentionné précédemment, nous vivons dans un nouveau paradigme qui est très complexe mais qui nous unit tous les uns aux autres à travers le monde. Pour trouver des réponses adéquates, prenant en compte le fait que tous les éléments de la planète sont interdépendants les uns des autres, il est consistant de dire qu'il est impossible d'étudier un problème si l'on ne s'intéresse pas à l'environnement dans lequel il se trouve et tous les éléments qui le compose, y compris la culture. C'est pourquoi il serait inefficace de se concentrer sur des disciplines de manière individuelle. Une vision holistique est ainsi privilégiée. D'autre part, puisque tous ces éléments sont interdépendants les uns des autres, le déséquilibre de nos systèmes peut avoir des impacts bien plus vastes qu'envisagé et dispersés dans le temps (Crowley, 2013), et donc la question du cadre temporel est importante. Ainsi, toutes les recommandations qui seront proposées, engagent toutes les parties prenantes dans un processus de changement à long terme.

Vers une recentralisation des valeurs

La planète, tel un système planétaire étendu et complexe, est constitué de sous-systèmes tout aussi complexes et composés d'acteurs ayant chacun des rôles et des responsabilités dans le maintien de l'équilibre de cette organisation sociale planétaire que nous formons. Or, il est fort surprenant de constater que ces responsabilités, qui sont essentiels au maintien de cet équilibre planétaire, ne sont pas encore clairement définies, ce qui fragilise ce dernier. Pourtant, seulement en respectant certains principes éthiques universels et en agissant de manière responsable, tous ensemble, ces acteurs exercent un grand pouvoir de changement et peuvent poser des actions collectives susceptibles de faire progresser positivement la destinée

de l'humanité et de la planète. En vue de bénéficier pleinement de ce riche potentiel, de saisir toutes les opportunités qui sont à notre disposition, de promulguer la paix, de protéger la santé des êtres humains, qui est intimement liée aux conditions environnementales de notre planète et d'atténuer notre position de vulnérabilité face au changement climatique, il est fondamental de transcender notre mode de pensée vers une perspective plus large et en effet plus holistique incluant à la fois les facteurs sociaux, environnementaux, économiques, culturels et même spirituels. Faisant suite à ces propos, le Dr. Jean Houston, membre du groupe de développement des Nations Unies a affirmé à cet égard : “ *The reset bottom of human history has been hit [...] and we must reset the bottom on a sustainable path* ”⁴. Effectivement, nous sommes rendus à un point de non-retour qui a enclenché en nous un incontournable processus de changement pour notre survie. De surcroît, face à d'innombrables nouveaux défis qui émergent, l'humanité doit se questionner sur la viabilité de ses fondations actuelles et trouver des moyens pour changer le destin au profit d'un nouveau qui soit plus sain pour le bien de l'humanité ainsi que de la planète toute entière.

En cette période de crises, des changements de grande magnitude surviennent dans le monde et nous sommes tous engagés dans une période que nous pourrions qualifier de transitoire qui accroissent certains besoins. En effet, en cette période, les besoins sociaux et environnementaux de l'humanité s'accroissent et sont même urgents pour certaines régions, populations ou groupes plus vulnérables dans le monde. De surcroît, dans certaines régions pauvres, les populations n'ont pas les ressources nécessaires pour s'adapter à ces changements et sont subséquemment ceux qui en souffrent le plus. Dans cet esprit de changement, une autre perspective pourrait être adoptée – cette période de transition pourrait nous encourager à chercher de nouveaux moyens pour changer ou améliorer les conditions actuelles qui pour certains, ne relève plus d'un choix mais devient plutôt d'une nécessité étant donné l'urgence de la situation. Cette période de transition devrait donc nous donner la motivation de changer notre système au profit d'un nouveau plus solide et durable, fondé notamment sur des valeurs universelles comme la solidarité internationale et pouvant être opérationnalisées par le biais de principes éthiques universels impliquant des actions concrètes.

Finalement, à la lumière des problèmes mondiaux, il n'est plus une option mais une nécessité de changer parmi nos habitudes, celles qui sont contraires aux objectifs du développement durable, de la libération du plein potentiel humain et de la valorisation de la planète. En outre, cette question émergente relative à la valeur de nos actions est directement liée au domaine de l'éthique. C'est pourquoi, l'intégration d'une dimension éthique ou morale, en pratique dans nos vies, favorise de manière fructueuse, un recentrage des valeurs ultérieurement externes vers des valeurs internes ayant comme origine notre cœur, partageant en commun l'amour de notre planète et de ses êtres vivants qui la compose. Gardant à l'esprit ces idées, les entreprises, faisant partie intégrante des systèmes dans lesquels nous vivons, évoluent elles aussi simultanément. Ces dernières ont un rôle crucial à jouer et détiennent un pouvoir de changement déterminant pour la destinée de notre planète. Mais comment peuvent-ils contribuer positivement et durablement à ce changement ? Tel que mentionné, l'intégration de principes éthiques universels, guidant nos choix d'actions et la formulation de politiques pourraient s'avérer bénéfiques à cet égard.

Enfin, pour mieux expliciter l'envergure et la complexité des problèmes actuels, un exemple concret sera présenté ci-dessous. Cet exemple présente quelques-uns des enjeux sociaux et

⁴ Jean HOUSTON, *The three keys to discovering and living our life's purpose*, [En ligne], <http://evolvingwisdom.com/jeanhouston/yourlifepurpose/download> (28-07-2013).

environnementaux ainsi que leurs barrières sous-jacentes, ancrées profondément dans nos sociétés et qui requièrent des changements structurels notamment au niveau des politiques, que ce soit les politiques internationales, nationales et même les politiques et stratégies d'entreprises qui sont souvent en étroite relation avec les gouvernements lorsqu'il s'agit de grandes multinationales tel que Nestlé ou Danone.

Des changements affligeants pour certaines régions du monde : l'exemple du Népal

Tel qu'énoncé antérieurement, les pauvres sont toujours ceux qui sont les plus vulnérables et les plus lésés en ce monde. Il en va de même pour les groupes marginalisés, les communautés locales ainsi que les peuples indigènes, qui, en raison de leur position de vulnérabilité face aux crises actuelles telles que celle des changements climatiques et de l'eau, souffrent considérablement du méfait des autres auquel ils n'ont – la plupart du temps – que très faiblement contribué (Zandaryaa, 2012). Les communautés locales vivant dans les régions montagneuses du Népal par exemple, sont des peuples pour qui l'agriculture est le principal moyen de subsistance. Or, ces peuples des montagnes du Népal, ont été grandement affectés par le changement climatique qui devint pour eux un défi quotidien. À présent au Népal, l'agriculture n'est presque plus praticable en raison de la pénurie d'eau et de la grande sécheresse des sols. De surcroît, les montagnes qui étaient autrefois totalement enneigées, devinrent d'emblée verdoyantes puis, par manque d'eau, s'asséchèrent, ne permettant plus une agriculture aussi abondante qu'autrefois. Les agriculteurs des montagnes népalaises, préoccupés par la situation, recherchent toujours à mieux comprendre l'origine de ces changements drastiques ainsi que leur nature, mais n'ont pas accès à des connaissances scientifiques susceptibles de les aider à trouver des solutions d'adaptation efficaces. Même les scientifiques de la région n'ont pas les qualifications requises pour conseiller et offrir des connaissances théoriques et pratiques utiles, susceptible d'aider les populations victimes de ces changements à s'adapter et à atténuer les problèmes. Existe-t-il des agents qui ont la responsabilité et la capacité d'aider ces peuples à acquérir des connaissances et offrir un soutien requis pour leur assurer un minimum d'intégrité et de bien-être? Les entreprises pourraient être des acteurs potentiellement pertinents.

Les problèmes du changement climatique au Népal

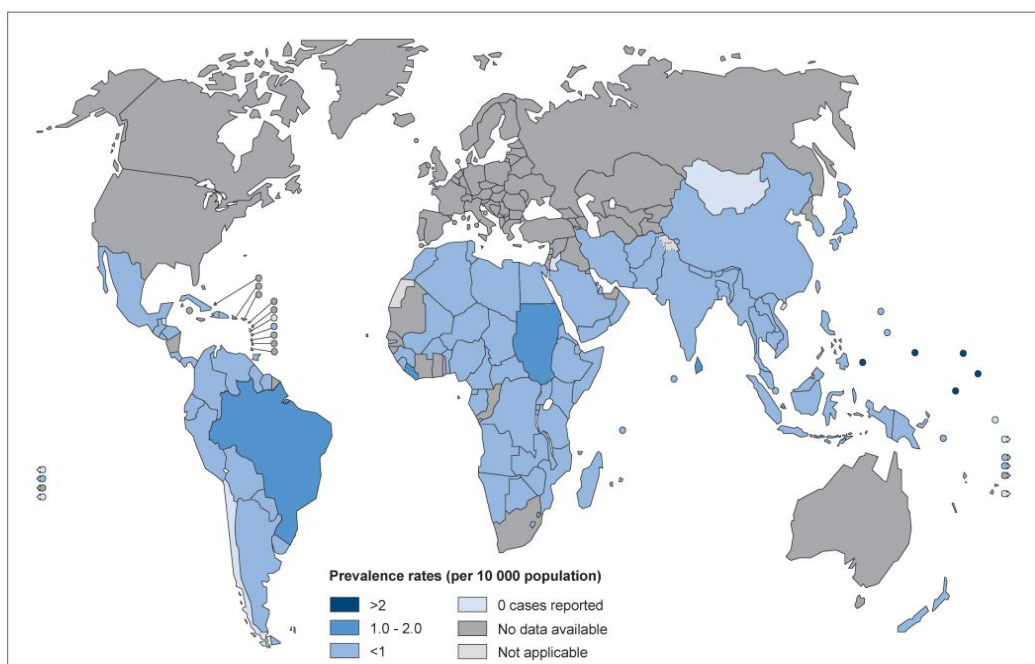


(Source : <http://www.globalpost.com/dispatch/asia/091208/nepal-glaciers-climate-change> (23-08-2013))

Enfin, nombre de ces peuples des montagnes, ne pouvant plus subvenir à leurs besoins de base, spécialement les besoins physiologiques et de sécurité (Maslow, 1940), durent migrer vers des pôles urbains. Cet exode rural, notamment vers la capitale de Katmandou, accrut de

manière considérable les problèmes urbains. Parmi ces derniers, les plus récurrents sont ceux liés à l'eau, à l'assainissement et par le fait à la santé. La ville de Katmandou, qui compte environ 3 millions habitants à l'heure actuelle (alors qu'au dernier recensement de 2006 la population était d'environ 823 000 habitants)⁵, est grandement affectée par ces problèmes. Dû à un accroissement accéléré de la population, à un manque d'eau potable ne permettant pas aux individus de subvenir à leurs besoins personnels et domestiques, au manque d'installations sanitaires, il y a de nombreuses épidémies qui émergent (Annexe I) et qui continuent de se propager par le biais de la contamination de l'eau tout comme dans plusieurs pays émergents tel que le démontre la carte ci-dessous sur le taux d'infection de la lèpre dans le monde en 2011.

Leprosy prevalence rates, data reported to WHO as of beginning January 2011



The boundaries and names shown and the designations used on this map do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the World Health Organization concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries. Dotted lines on maps represent approximate border lines for which there may not yet be full agreement. © WHO 2011. All rights reserved

Data Source: World Health Organization
Map Production: Control of Neglected
Tropical Diseases (NTD)
World Health Organization



⁵ WIKIPEDIA, *Katmandou*, [En ligne], <http://fr.wikipedia.org/wiki/Katmandou> (28-07-2013).

La contamination par l'eau



(Source: http://www.labspaces.net/114339/Google_Earth_typhoid_maps_reveal_secrets_of_disease_outbreaks
(30-08-2013))

Les réponses possibles aux problèmes (Le rôle de la justice)

D'un point de vue politique, le gouvernement du Népal, comme bien d'autres pays en développement, n'a pas la capacité financière nécessaire pour aider son peuple à mieux s'adapter aux effets négatifs du changement climatique et aux problèmes liés à l'eau et à la santé. Ceci nous ramène à une question qui n'a pas encore fait consensus sur la chaîne internationale – celle de la compensation – les pays développés en tant que contributeurs majoritaires et responsables des changements que nous vivons aujourd'hui devraient donner une compensation aux pays qui n'y ont presque pas participé voire même pas du tout et qui sont les plus touchés par ces changements. Cette question fait également référence à celle de la justice sociale, une question qui fait l'objet de beaucoup de discussions au sein de l'ONU en ce moment à l'aune des changements qui surviennent dans le monde. En outre, la notion de la justice sociale en tant que justice distributive de Rawls est pertinente à cet égard. Dans le cadre de sa théorie, John Rawls critique la pensée utilitariste au profit d'un contrat social issue de la pensée de Kant. L'un des arguments de Rawls face aux inégalités sociales est le suivant: « Les inégalités sociales et économiques doivent satisfaire deux conditions : elles doivent d'abord être attachées à des fonctions et à des positions ouvertes à tous, dans des conditions de juste égalité des chances, elles doivent procurer le plus grand bénéfice aux membres les plus désavantagés de la société »⁶. Cet argument fait également directement référence au principe universel d'équité. Enfin, il existe d'autres questions relatives à la justice qui ne seront pas abordées dans le cadre de cette recherche mais qui restent néanmoins pertinentes relativement à cette question de justice internationale.

L'ONU a adopté, en consensus avec ses États membres, certains principes éthiques en réponse à ces changements globaux. Par exemple, le principe de la justice intra et trans-générationnelle a été intégré au cœur du concept du développement durable (COMEST, 2010). De plus, à la lumière de son importance pour le bien des générations à venir, l'UNESCO en 2007, a adopté la Déclaration sur les responsabilités des générations présentes envers les générations futures. Puis, un autre principe pertinent qui a été adopté par l'ONU,

⁶IROEGBU Pantaleon, *La pensée de Rawls face au défi communautaire*, [En ligne], http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/phlou_0035-3841_1991_num_89_81_6674, (18-08-2013), p.113.

lors de la Conférence internationale des Nations Unies à Rio de Janeiro en 1992, est le principe de précaution face aux changements mondiaux, faisant plus spécifiquement référence au changement climatique. Ce principe impose une évaluation « éthique » ou « morale » des actions posées par l'homme et en cas d'inaction de l'homme.

D'autre part, comme la COMEST l'a souligné dans l'un de ses rapport en 2010, bien que certaines crises que nous vivons tels que le changement climatique sont à la fois inéluctables et incertaines, cela ne devrait pas conduire à une disposition de l'esprit négative ou à un manque d'intention d'agir. De surcroît, cet organe consultatif de l'UNESCO met l'emphasis sur l'importance de l'éthique face à cette question d'incertitude en déclarant que « dans la perspective de l'accord pratique – dont rien, certes, rien ne garantit qu'il puisse être atteint –, l'éthique peut ainsi être discuté sans référence à une transcendance. Elle doit en revanche, pour pouvoir prétendre à l'universalité concrète qu'a vocation à élaborer l'Unesco, être construite sur la base d'un consensus socio-économico-politique, qui suppose l'accord sur les règles, les principes d'évaluation et les mécanismes, et ce, en l'absence d'un accord sur les justifications ultimes de celles-ci »⁷. Ainsi pour être bénéfique, dans un contexte d'incertitude, l'éthique et ses actions sous-jacentes, doivent être basées sur un critère universel – semblable à la l'impératif catégorique de Kant selon lequel chaque action devrait être guidé par un critère universalisable et en général, par des lois universelles.

Une autre question en lien avec les informations précédemment présentées, est celle de l'échelle temporelle. Plusieurs pays émergents ont une vision à plus court terme étant toujours préoccupés, avant toute autre chose, par leur propre survie quotidienne. Or, cette vision est antagoniste à celle de la morale. Face à la complexité de la situation, comment permettre un changement de perspective à plus long terme dans ces régions en proie à des actions basées uniquement sur la pensée capitaliste ? Pour qu'il y ait un changement, il faut d'abord qu'il y ait une volonté de changement. Or, il semblerait que certains pays ne sont pas prêts à changer de perspective et continuent leurs activités en faisant abstraction des dimensions sociales et environnementales – ce qui accroît la pression sociale. De surcroît, de nouvelles ententes et de nouveaux accords bilatéraux et régionaux se créent entre les pays du Sud, notamment entre la Chine et le Népal alors que la Chine le plus gros pollueur mondial. Ce qui pourrait porter à croire que la volonté de changement n'est pas encore en voie d'être acquise.

Enfin, face à la complexité des enjeux mondiaux actuels, quels rôles peuvent jouer les entreprises comme vecteurs de changements positifs ? Bien que la politique ait un rôle crucial à jouer face à ces questions, les entreprises elles aussi ont un pouvoir de changement considérable. Malgré les critiques, les entreprises ont néanmoins le pouvoir d'influencer positivement l'évolution des sociétés. De surcroît, puisque les actions de l'homme dessinent leur destinée, une question à se poser collectivement en cette période de transition et qui s'adresse à tous y compris les entreprises est la suivante : « Quelle société voulons-nous devenir ? » (Waub, 2013).

Des problèmes partagés à l'échelle mondiale

Les problèmes qui affectent le bien-être des écosystèmes et des hommes, sont des problèmes « partagés » puisque qu'ils engagent tous les éléments de la Terre, que ce soit les humains, les animaux ou même les entités non-vivantes. De surcroît, ces problèmes partagés sont directement liés aux choix de nos actions qui sont eux-mêmes basés sur notre système de valeurs. Ainsi, un raisonnement logique et simple serait de dire que le meilleur moyen de répondre à ces problèmes partagés issus de valeurs « destructrices », serait de redéfinir de

⁷ Ibid.

nouvelles valeurs susceptibles de contribuer au bien-être de l'humanité et de la planète. Cette question est également au cœur de la vocation de l'ONU qui promeut des systèmes de valeurs pour des sociétés durables. En outre, ce changement de systèmes de valeurs, selon l'ONU, doit se faire dans un cadre de collaboration et de dialogue entre les communautés scientifiques, académiques, les acteurs politiques, les entreprises et la société en général et donc selon le principe de la solidarité internationale.

De plus, il existe différentes perspectives relatives à la question de la responsabilité face à ces problèmes partagés – l'une axée sur la responsabilité et les actions de l'homme en soi (Ehrlich, 2004) et l'autre axée sur ce que l'homme peut faire au point de vue technologique (Commoner, 2004). En lien avec la perspective de Commoner, de quelles façons devraient être utilisées ces technologies afin d'être profitables pour tous ? Cette question relève du domaine de l'éthique.

Finalement, il est important de souligner que le thème de mon travail de recherche est un thème qui est largement influencé par la politique. Sans la formulation de politiques adéquates, le concept de la création de valeur partagée, par le biais des entreprises, ne peut être réalisé avec succès et à son plein potentiel. Métaphoriquement, ce serait comme parler d'une alimentation saine sans mettre l'emphasis sur l'importance de manger des fruits et des légumes à haute teneur en vitamines et qui fortifient notre système immunitaire.

Problématique et méthodologie de recherche

Ma problématique de recherche s'articule autour de la question suivante : **À la lumière de ces transformations globales, est-ce que l'opérationnalisation de principes éthiques universels dans le cadre de la création de valeur partagée serait profitable non seulement pour les entreprises mais également pour toute l'humanité et la planète ?** Cette question est actuellement au cœur des négociations internationales. En vue d'y répondre, je procéderai à une analyse inductive, c'est-à-dire une approche consistant à construire de nouvelles connaissances à partir de l'étude de situations empiriques. Ainsi, dans le cadre de ce travail de recherche, ce qui sera analysé à travers des situations empiriques, ce sont les actions des entreprises relatives à des principes éthiques universels préalablement sélectionnés selon le critère de la pertinence.

L'hypothèse de la recherche propose que des principes éthiques universels ayant trait aux problèmes mondiaux actuels, sont des vecteurs contribuant à mettre en pratique avec succès le concept de la création de valeur partagée et accroissant le bien-être. Notons que les principes éthiques ne remplacent pas les politiques – bien qu'il est reconnu qu'il existe une « zone grise » entre ces deux domaines – les principes éthiques universels prennent plutôt le rôle de guides au sein des gouvernements, des organisations internationales, des entreprises ainsi que de la société en général. En outre, la question des valeurs est donc fondamentale à ce sujet. Ainsi, si ces valeurs sont compatibles avec les intérêts du bien public, l'entreprise peut accéder à de nouvelles opportunités antérieurement inaccessibles en raison de valeurs non viables faisant obstacle au développement du plein-potential de l'entreprise, au bien-être des sociétés et à celui de l'environnement.

Canevas de recherche

En premier lieu, une présentation de l'état de l'art comprenant toutes les informations pertinentes relatives au sujet de la recherche sera présentée suite à laquelle, suivra une analyse approfondie du thème principal de la recherche. En second lieu, deux méthodes expérimentales, en lien avec la problématique de la recherche, seront utilisées pour vérifier l'hypothèse: un questionnaire selon la méthode Delphi ainsi qu'une étude de cas de

l'entreprise Nestlé, en comparaison avec Danone. Ces deux méthodes visent donc à vérifier si l'opérationnalisation de principes éthiques universels en tant que vecteurs de la création de valeur partagée serait un moyen bénéfique d'accroître le bien-être de l'entreprise, de l'humanité et de l'environnement. En outre, puisqu'il existe une multitude de principes éthiques universels applicables, une sélection de 5 principes, basé sur le critère de la pertinence, seront choisis. En troisième lieu, à partir de données collectées et des connaissances acquises, une analyse des résultats sera présentée suivi de la formulation de recommandations basées sur des lectures, des conférences et des expériences professionnelles.

Enfin, comme ce travail de recherche est élaboré dans le cadre du Master 2 Professionnel en Gestion d'entreprise et affaires internationales, la recherche se concentre sur la sphère entrepreneuriale. Il convient de souligner que ce concept est polyvalent et peut s'adresser globalement à toutes les parties prenantes, c'est-à-dire, aux organisations internationales privées ou à buts non-lucratifs, aux gouvernements, aux fondations publics ou privées, aux agences des Nations Unies, aux experts du milieu académique ainsi que la société civile en général.

Introduction à l'eau et à ses défis dans le cadre de la création de valeur partagée

Comme le thème de la création de valeur partagée est très vaste, par souci de précision et pour ne pas s'appesantir sur plusieurs sujets à la fois, il sera question plus spécifiquement de la création de valeur partagée sous la dimension de l'eau dans ce travail de recherche.

L'eau est indispensable à la vie. En effet, l'accès à de l'eau potable de qualité est essentiel pour vivre quotidiennement dans l'intégrité. Or, le manque d'eau potable et d'installations sanitaires appropriées sont également les plus grands défis actuels auxquels notre monde est confronté. De surcroît, le droit à l'eau est un prérequis pour la réalisation d'autres droits fondamentaux, tels que le droit à l'alimentation, à l'habitation, à l'éducation, à la santé etc.

Parmi les problèmes liés à l'eau, on note sa répartition inégale à l'échelle mondiale. L'exemple du Népal précédemment présenté, illustre le fait que le changement climatique rend le climat plus extrême et les pénuries d'eau plus fréquentes dans certaines régions du monde. Aujourd'hui, il y a plus de 884 millions de personnes qui n'ont pas accès à de l'eau en qualité et en quantité suffisante et environ 2,6 milliards de personnes n'ont pas accès à des installations d'assainissement⁸. Ces chiffres ne sont qu'approximatifs puisqu'il reste des millions de personnes, dans des camps de fortune à travers le monde, qui ont échappé aux statistiques de l'ONU. La rapporteuse spéciale de l'ONU pour le droit à l'eau, Catarina Albuquerque, mentionne à ce propos que : « la crise actuelle de l'eau trouve son origine dans la pauvreté, l'inégalité et des rapports de force inéquitables, et elle est aggravée par des problèmes sociaux et environnementaux, comme l'accélération de l'urbanisation, les changements climatiques ainsi que l'accroissement de la pollution et l'appauvrissement des ressources en eau. »⁹ En regard aux causes multiples de la crise de l'eau, on remarque qu'il s'agit là d'un problème complexe qui porte atteinte à la planète toute entière et donc à tous êtres humains qui la compose. C'est pourquoi, face à ce problème global de grande ampleur, la communauté internationale a décidé de manière consensuelle d'inclure à la liste des droits humains fondamentaux, le droit à l'eau et à l'assainissement en 2010.

⁸ HAUT COMMISSARIAT AUX DROITS DE L'HOMME, *Climate Change and the Human Rights to Water and Sanitation: Position Paper*, [En ligne], http://www.ohchr.org/Documents/Issues/Water/Climate_Change_Right_Water_Sanitation.pdf (31-07-2013), p.2.

⁹ HAUT COMMISSARIAT AUX DROITS DE L'HOMME, *Le droit à l'eau*, [En ligne], http://www.ohchr.org/Documents/Publications/Factsheet35_Fr.pdf (06-08-2013), p.2.

Avant l'adoption officielle du droit à l'eau et à l'assainissement, en raison de leur importance, certains États intégrèrent dans leurs constitutions nationales l'accès à l'eau et à l'assainissement pour tous avant même qu'ils deviennent des droits fondamentaux. Bien que l'importance de l'accès à l'eau et à l'assainissement fût mentionnée au sein de plusieurs instruments internationaux, les premiers véritables travaux conduits par l'ONU à ce sujet débutèrent dès 2002 et portaient sur des questions de fond relatives au droit à l'eau et à l'assainissement. Par exemple, le CDESC affirma en 2002 dans son observation générale n°15 que chacun a droit à « un approvisionnement suffisant, physiquement accessible et à un coût abordable, d'une eau salubre et de qualité acceptable, pour les usages personnels et domestiques »¹⁰. Ce qui précise que le droit à l'eau porte uniquement sur les usages personnels et domestiques. D'autre part, la SCDH, en vue d'assurer la réalisation du droit à l'eau potable et à l'assainissement pour tous, a adopté des directives à ce sujet. Puis, le PNUD a également ajouté que l'eau en tant que droit fondamental de l'homme, devrait être un point de départ du principe fédérateur qui sous-tend l'action des pouvoirs publics en matière d'eau et d'assainissement¹¹. Suite à ces avancements relatifs aux droits à l'eau et à l'assainissement, le CDH chargea une experte des droits de l'homme, Catarina Albuquerque en 2008, d'examiner la question des obligations en rapport avec l'accès à l'eau potable et à l'assainissement pour mieux définir sa teneur et ses obligations sous-jacentes (qualité, quantité, proximité, abordabilité etc.). Cette dernière écrivit plusieurs rapports ainsi que des exemples de bonnes pratiques de réalisation du droit à l'eau et à l'assainissement. Puis, aujourd'hui en 2013, les efforts se poursuivent mais ne sont pas encore suffisants. Selon la spécialiste du programme hydrologique international de l'UNESCO, Madame Sarantuyaa Zandaryaa, suite aux OMD de 2015, alors que les besoins en eau ne font que s'accroître et que la disponibilité et la qualité de l'eau disponible diminue, des efforts pour mieux gérer les ressources en eau devront être déployés et l'ONU compte concentrer plus d'énergie sur cette question. À ce propos, des experts recherchent de nouvelles solutions notamment par le biais des nouvelles technologies. L'usage des nanotechnologies pour une meilleure gestion des ressources en eau, fait l'objet de discussions au sein des chercheurs. Ces nanotechnologies permettraient une meilleure gestion des ressources en eau et des eaux usées. En somme, dans les années à venir, une attention particulière de la part de l'ONU sera déployée en vue d'améliorer la gestion des ressources en eau.

En plus des initiatives de l'ONU et des États, le secteur privé est aussi inévitablement sensibilisé à cette question puisque l'eau fait partie intégrante des activités de la plupart des entreprises. De surcroît, pour les entreprises multinationales qui ont des activités dans des régions soumises au stress hydrique, l'eau est une question fondamentale. À cet égard, une analyse plus approfondie portant sur les opportunités de réponses possibles et qui sont à la créatrices de valeurs partagées, sera présentée au sein de ce travail de recherche.

Avant de procéder à l'analyse de la création de valeur partagée, il convient de procéder à une analyse d'ordre plus générale et dans un cadre temporel visant à mieux comprendre les concepts à l'origine de la création de valeur partagée et mettre en lumière les erreurs du passé qui ont progressivement mené à ce changement de perspective qui est en cours.

¹⁰ WORLD WATER COUNCIL, *Le droit à l'eau*, [En ligne], http://www.worldwatercouncil.org/fileadmin/world_water_council/documents_old/Library/Publications_and_reports/Right_to_Water_French_Final.pdf (31-07-2013), p.2.

¹¹ *Op. cit.* HAUT COMMISSARIAT AUX DROITS DE L'HOMME, *Le droit à l'eau*, [En ligne], http://www.ohchr.org/Documents/Publications/Factsheet35_Fr.pdf (06-08-2013), p.6.

I REVUE DE LA LITTÉRATURE

1 Contexte historique

1.1 Depuis la Grande Dépression de 1930

Le modèle économique classique à la base de nos sociétés actuelles prit forme lors de la révolution industrielle du XIX^e siècle. Il s'agit d'un modèle purement capitaliste, c'est-à-dire basé sur la recherche de profits ainsi que sur l'accumulation de capital dans le secteur privé. L'Académie française définit le capitalisme tel : « un régime économique dans lequel les moyens de production sont propriété privée ».¹²

Or, les soupçons quant à l'efficacité de ce modèle existent depuis plusieurs années. Dès 1930, on commença à le remettre en question suite à la Grande Dépression aux États-Unis, qui passa d'une crise boursière et bancaire à une crise économique qui se propagea partout dans le monde. Suite à cette crise, on commença progressivement à s'interroger sur la durabilité du modèle économique en vigueur au sein des sociétés et sur ses bases (Robbins, 1934). En rappel de cet événement, dans la Déclaration de Washington, une décision qui fut adoptée entre les pays du G20 lors d'une réunion à Washington sur les thèmes de la coopération et du renforcement du développement économique. De plus, lors de cette réunion, il fut mentionné que la crise des années 2008 : « doit marquer la fin d'une idéologie des marchés financiers sans entrave dans laquelle on a laissé l'autorégulation se répandre sans contrepartie [...] les gouvernements et les institutions internationales doivent établir un nouvel ordre économique qui soit économiquement efficient et socialement juste. »¹³ En somme, ce fut les toutes premières discussions dépeignant une volonté d'un changement de valeurs au sein de la sphère politique. Ces discussions progressèrent à travers le temps.

Dans les années 1945 à 1970, en cette période d'après-guerre dite des « Trente Glorieuses », il y eut une volonté de créer des bases plus solides et pour ce faire, il y avait une croyance qu'il était bénéfique d'accorder une plus grande part de responsabilité aux entreprises pour le bien commun. C'est pourquoi, lors de cette période, il y eut un développement des grandes entreprises nationales soutenues par l'État Providence (un État doté de larges compétences réglementaires, économiques et sociales) au sein de la société et issu de ce que l'on appelle le compromis fordien – il s'agit d'un compromis économique et social vertueux. De surcroît, le fordisme désigne un mode organisationnel de développement inventé par Henry Ford en 1908, fondateur de l'industrie automobile Ford, qui mit en place de nouveaux principes d'organisation du travail. Le système qu'il créa, est fondé sur la production de masse et la rationalisation taylorienne du travail, c'est-à-dire une forme de division du travail qualifiée d'organisation scientifique du travail, basée sur le rendement maximal. Quels sont ces principes à la base de ce système ? Puisque les buts principaux du fordisme sont d'accroître la production ainsi que la productivité, ce modèle se base sur les trois principes suivant : la division du travail, la standardisation ainsi que l'augmentation du salaire des ouvriers (pour contrer la rotation de l'emploi). Puis, au sein de ces entreprises furent mis en place les premiers cadres sociaux dont l'éducation, la santé, le chômage et les régimes de pensions.

À la fin de la période des « Trente Glorieuses », émergèrent les entreprises d'envergure internationale dites transnationales ou multinationales. Ce qui différencie ces deux termes,

¹² ACADEMIE FRANCAISE, *Capitalisme*, [En ligne].

<http://atilf.atilf.fr/dendien/scripts/generic/affiche.exe?29;s=3609779745;d=1;f=1;t=1;r=2>, (05-08-2013).

¹³ Olivier MAUREL, *La responsabilité des entreprises en matière de droits de l'homme*, [En ligne], http://www.cncdh.fr/sites/default/files/etude_responsabilite_des_entreprises_vol_1_0.pdf, (06-08-2013), p.15.

c'est la forme organisationnelle de ces entreprises. La société transnationale possède des partenaires à l'étranger et par conséquent, externalise une part plus ou moins grande de ses activités. La multinationale, quant à elle, possède une maison-mère et des filiales dont elle est propriétaire à l'étranger. On voit également se développer l'internationalisation des chaînes d'approvisionnement. Dans le cadre de cette internationalisation, des entreprises possèdent des réseaux de distribution à l'étranger malgré l'absence d'une instance régulatrice internationale. Ce qui, au fil du temps, eut des effets pernicioeux sur les populations locales des pays d'accueil ainsi que sur l'environnement. De surcroît, d'innombrables scandales environnementaux et sociaux et par le fait même sanitaires émergèrent et s'accrurent en l'absence d'un système de régulation solide, et font l'objet d'une grande attention de la part des ONG et des médias même aujourd'hui. Plusieurs parties prenantes commencèrent à réagir face à l'émergence de catastrophes. Parmi ces catastrophes, les plus récurrentes sont celles liées à la dégradation de l'environnement, l'accroissement des inégalités sociales et des problèmes de santé. De cette façon, la question à se poser est la suivante : est-il raisonnable que les intérêts individuels des entreprises aient primauté sur les intérêts d'ordre général ? En somme, dès les premiers soupçons, une longue phase de questionnement débuta à cette époque suivie d'un processus de rédaction d'innombrables travaux de recherches sur cette question. Enfin, dans la période des Trente Glorieuses la complémentarité et l'interdépendance entre les domaines privés et publics s'accrurent sous la prise de conscience que les intérêts privés ne peuvent être séparés de l'impact public (Gilbert et Laufer, 1987)¹⁴.

1.2 De l'époque de la société fordiste à notre époque actuelle

Suite à la Seconde Guerre mondiale ainsi qu'à la crise économique de 1930, les entreprises ainsi que les États-nations ressentirent de plus en plus le besoin d'agir face à ces catastrophes. De surcroît, l'État jouait un rôle très centralisateur, garantissant des droits sociaux aux citoyens et aspirant à des valeurs telles que la paix et la démocratie. En d'autres mots, l'État jouait le rôle d'agent de solidarité et de cohésion sociale. Il y eut donc une forte croissance économique à cette époque. Lié à cette croissance économique, on note simultanément une croissance de la demande de la part des consommateurs, un progrès du marché de l'emploi (c'était quasiment le plein emploi), une augmentation du niveau de scolarisation, un accès plus large aux universités ainsi que des progrès au niveau de la santé ainsi qu'au niveau des médias et de leur développement. On observe aussi que la notion d'unité fait partie intégrante du mode de fonctionnement à cette époque, notamment chez les entreprises. Cette notion d'unité est percevable au niveau de la richesse produite et de la redistribution des surplus sous la forme d'une augmentation salariale des employés. Or, alors que l'on constate d'une part des progrès sociaux au sein des entreprises, on constate d'autre part l'accroissement considérable d'un fossé au niveau social de par l'augmentation des inégalités surtout entre les pays développés et en développement ainsi qu'au niveau environnemental avec la dégradation de l'environnement.

Tel que relaté précédemment, la question des technologies en réponse aux problèmes sociaux et environnementaux, souleva des questions éthiques importantes, à la lumière de l'accroissement des inégalités entre les riches qui ont les ressources nécessaires pour profiter de ces nouvelles technologies et les pauvres qui sont les plus pénalisées ne pouvant se les approprier pour le maintien de leur productivité et de leur bien-être. Ceci est aussi vrai en ce qui a trait à l'accès aux connaissances scientifiques. Les connaissances scientifiques sont souvent plus accessibles dans les pays riches que pauvres bien qu'il y ait une progression grâce aux efforts de nombreuses organisations internationales et d'agences de l'ONU. Bien

¹⁴Op. cit. Olivier MAUREL, *La responsabilité des entreprises en matière de droits de l'homme*, [En ligne], http://www.cncdh.fr/sites/default/files/etude_responsabilite_des_entreprises_vol_1_0.pdf (06-08-2013), p.16.

qu'il s'agisse là de deux questions pertinentes relatives au développement international, elles ne seront pas développées de manière exhaustive dans ce travail de recherche.

Pour en revenir à l'accroissement des inégalités sociales entre les pays développés et les pays en développement, un exemple pertinent à cet égard, serait celui des relations de travail. En effet, alors que les pays développés adoptèrent une approche de plus en plus centrée sur l'homme, au cœur de leurs stratégies d'entreprises, cet aspect resta fortement négligé dans les pays en développement. Par exemple, des villes comme Bangalore ont un taux de suicide très élevé en raison notamment de la pression au travail et du manque de sécurité d'emploi.

D'autre part, il existe une divergence au niveau du mode de pensée entre les pays du Nord et du Sud. Par exemple, la pensée de plusieurs pays en développement est souvent basée sur l'idée que « La pollution est acceptée en contrepartie du progrès et du développement économique »¹⁵ alors que les pays développés, pour la plupart, sont passés à un autre niveau de pensée. La théorie de Rostow sur les étapes de croissance économique mentionne clairement cette idée. Selon cette théorie, les pays développés ont traversés cette phase et ont évolué vers une nouvelle dépeinte par le développement durable. Puis, les pays émergent sont engagés dans ce processus de développement mais à un niveau moins avancé. Ces derniers ont encore à l'esprit « que la fin justifie les moyens ». Or, ce discours omniscient perd de son pouvoir en termes de crédibilité avec l'avancée considérable des connaissances scientifiques et technologiques incluant les technologies convergentes qui offrent de nouvelles possibilités impliquant moins d'impacts négatifs. Ainsi, on se rend compte de la fatalité de cette idée qui obstrue toute opportunité de création de valeur partagée et d'accroissement du bien-être (Crowley, 2013). De plus, l'UNESCO fait référence indirectement dans ses travaux, à ce mode de pensée sur la question de l'eau en disant : “ *The hydromyth that polluted rivers or aquifers are almost a requirement for industrial development should be abolished.*”¹⁶ Ce qui démontre clairement la volonté de l'UNESCO de justement contribuer à changer cette perspective qui ne représente pas *ipso facto* la réalité.

Dans les années 1970 à 1990, les États-Unis accrurent leur présence économique et commerciale mondialement. À cette même époque, en 1971, le système monétaire international passa d'un taux fixe à un taux flottant en fonction des forces du marché. Dès lors, le dollar américain devint la monnaie de référence. En outre, ce nouveau système devait assurer une plus grande liquidité monétaire. Or, ce système donna naissance à de nouvelles formes de concurrence notamment entre les banques et les compagnies d'assurance. Puis, cette concurrence, qui était auparavant principalement nationale, devint avec le temps mondiale, ce qui rendit la compétitivité encore plus ardue. Considérant le fait que la mondialisation implique de nouveaux défis aux entreprises, ces dernières, pour rester compétitives sur la chaîne internationale, durent prendre des décisions stratégiques, structurelles et opérationnelles importantes. Dans ce cadre, les fusions-acquisitions devinrent une nouvelle tendance encore utilisée aujourd'hui en vue de réduire les coûts et d'accroître les profits. D'autre part, les échanges mondiaux s'accrurent dû à la mondialisation et notamment au développement des moyens de transports et de communication ; des nouvelles technologies ainsi qu'à une plus grande accessibilité aux financements dans le monde. Face à cette mondialisation, le changement des comportements des consommateurs devint de aussi

¹⁵ Op.cit. Olivier MAUREL, *La responsabilité des entreprises en matière de droits de l'homme*, [En ligne], http://www.cncdh.fr/sites/default/files/etude_responsabilite_des_entreprises_vol_1_0.pdf (06-08-2013), p.22.

¹⁶ UNESCO, *Water and Ethics*, [En ligne], http://base.china-europa-forum.net/rsc/docs/doc_649.pdf (10-08-2013), p.21.

nouveaux défis pour les entreprises. En effet, les consommateurs devinrent plus versatiles dans leur comportement et plus exigeants dans leurs choix. C'est pourquoi, les modèles traditionnels d'entreprises furent remis en cause. En somme, ce que les entreprises cherchèrent à accroître, c'est leur efficience de par des économies d'échelle, une gestion optimale des flux, une baisse des coûts de production et une nouvelle diversification de l'emploi. D'autre part, à travers ces changements structurels au sein des entreprises, la gestion des ressources humaines acquit une plus grande importance pour les multinationales devant gérer efficacement un grand nombre d'employés à l'échelle internationale.

Dans ce mouvement accéléré de la mondialisation, certaines entreprises commencèrent à exercer une influence d'ordre planétaire. Ces dernières réclamèrent une ouverture complète des marchés, alignée à la théorie d'Adam Smith de la « main invisible ». En plus de cette influence planétaire, ces entreprises exerçaient également un pouvoir politique considérable et ce même encore aujourd'hui comme Nestlé. Dans certains pays, ces entreprises participèrent aux prises de décisions, notamment lors de l'établissement d'un cadre juridique national. Or, les relations entre les gouvernements et les entreprises vont parfois plus loin, au-delà de la morale, de par des ententes qui sont parfois effectuées dans la plus grande opacité (Crowley, 2013). Enfin, la mondialisation est un défi de gouvernance pour tous et plus particulièrement pour certains pays du Sud qui, du fait de l'affirmation de leur souveraineté, doivent non seulement considérer les populations autochtones au niveau local mais aussi considérer les règlements internationaux et les grands monopoles économiques au niveau mondial.

Dans les années 1980, les pratiques de la gestion continuèrent de se complexifier sous l'émergence de la mondialisation. Par conséquent, les entreprises durent réfléchir encore sur leur structure. Par exemple, le modèle de gestion anglo-saxon des multinationales est muni d'un « *head office* » où se prennent les grandes décisions financières et stratégiques et doit gérer les différents bureaux à l'international, toujours centrée sur le « *head office* ». Ceci s'explique par le fait que dans les années 1980, les objectifs de l'entreprise devaient être directement liés aux intérêts des actionnaires qui sont purement basés sur les profits et non sur l'homme en soi. Cette valeur actionnariale créa une distance entre les aspirations des décideurs et la réalité au sein des entreprises. Ce qui mena à maintes reprises à des prises de décisions jugées « immorales » face à l'intérêt collectif.

À la même époque, le marché du travail devint lui aussi un véritable objet de marchandage. Tous les flux de la main d'œuvre à l'échelle internationale, que ce soit par le biais de la sous-traitance, des stages ou des mutations, provoquèrent un décalage entre le milieu local et international au sein d'une même entreprise, ce qui est encore le cas très souvent aujourd'hui dans certaines multinationales. Très souvent, les travailleurs locaux se retrouvent lésés comparativement à ceux du siège social, surtout au niveau des salaires et des avantages sociaux. D'autres défis de gestion sont notamment liés à un manque de communication entre le siège social et les bureaux internationaux et un manque de coordination au sein des multinationales basées sur « des cadres de négociation localement construits et des espaces de décision économiquement supranationaux » (Palpacuer, 2003).

Suite à l'accroissement en puissance des multinationales et à la multiplication d'accords commerciaux régionaux et internationaux, renforçant les liens diplomatiques entre pays, les gouvernements virent leur marge de manœuvre diminuer. Parmi ces accords, on retrouve notamment le G8, UE, ALENA, MERCOSUR, ASEAN, G20 etc. Il y a également des organisations internationales telles que l'ONU, l'OCDE, l'OIT et l'OMC qui continuent

toujours de produire des codes, des traités, des déclarations, des recommandations, des livres et des directives.

En 2008, suite à la crise financière, il fut de plus en plus admis que le modèle capitaliste à la base de la majorité des entreprises ainsi que des sociétés dans le monde a des failles et par conséquent, sa viabilité fut remise en cause. Les gouvernements, voyant leur marge de manœuvre réduite, commencèrent à concentrer leur énergie et leurs discours sur des sujets sensibles au sein de la société afin de se rapprocher des intérêts des citoyens qui exprimèrent très fréquemment leurs insatisfactions par le biais de pressions sociales. Parmi ces discours, certains portèrent sur le développement durable et la responsabilité des entreprises. Par exemple, en France en 2008, l'ancien Président de la République, Nicolas Sarkozy, fit un discours portant sur la nécessité de changer les habitudes non viables sur le long terme face aux crises que nous vivons (Annexe II), ce qui dépeint le changement progressif de perspective du domaine de la politique dans certains pays. Même si ce changement progressif de perspective est plus fortement présent dans les pays développés, certains pays en développement ont également adopté des approches semblables. Tel est le cas en Afrique du Sud, dans la ville de Durban qui, dans un contexte d'après apartheid, a déployé des efforts considérables pour véhiculer des valeurs ainsi que des principes axés sur les droits de l'homme en même temps que le développement économique, la protection de l'environnement ainsi qu'une culture démocratique.

1.3 La montée des ONG et de la philanthropie

Les ONG ont également acquis plus d'importance sur la chaîne internationale du fait de leur proximité avec la société en général ainsi que les médias – dont le développement des communications a permis un grand essor. L'atout de ce mouvement philosophique est non seulement qu'il a pour but le bien de l'humanité, mais aussi le fait que le philanthrope peut prendre des risques financiers là où les gouvernements ou les entreprises ne pourraient prendre des risques financiers trop élevés. En guise d'exemple, la Fondation Bill et Mélinna Gates fondée en 1994, est une fondation philanthropique qui acquit une place importante dans le domaine du développement international. La fondation a investi dans la recherche de vaccins pour la malaria. Le coût de ces recherches est élevé, ce qui peut comporter un risque trop élevé pour les entreprises ou les gouvernements. Cependant, si un vaccin efficace est trouvé, cette découverte est susceptible de sauver d'innombrables vies et par le fait même, de contribuer grandement à l'accroissement du bien-être de l'humanité mondialement. Enfin, tel que Mélinna Gates le mentionna lors de sa conférence à l'Institut d'études politiques de Paris, le 26 juin dernier, dans une démarche de développement, quatre éléments sont essentiels au succès : la collaboration avec les gouvernements, le temps, l'énergie et l'argent.

Finalement, au fil du temps se dessinent de nouvelles perspectives progressivement et au cœur de ces changements de perspective se trouve le développement durable qui peu à peu prit de l'ampleur au sein des sociétés contemporaines.

2 Le développement durable

2.1 Vers la création d'une valeur nouvelle de développement durable 1972-1992

Le concept du développement durable provient de la reconnaissance de la fragilité de la planète, de ses ressources limitées et du besoin de contrer ces problèmes liés à la croissance économique accélérée en incluant un volet social au sein du développement.

C'est lors du Sommet de la Terre organisé par l'ONU en 1972 que l'on commença officiellement à aborder la question du développement durable. Puis, elle fut reprise dans le

cadre de discussions entre les membres du Club de Rome, conduisant à l'élaboration d'un rapport qui fut publié en 1974 s'intitulant *Sortir de l'ère du gaspillage*. Ce rapport fut l'objet de fortes critiques pour son caractère considéré catastrophique. Or, Patrick Degeorges, tel que Patrick Degeorges l'affirme, la catastrophe nous offre la possibilité d'y répondre. Il semblerait donc que les humains sont plus aptes à répondre à certains problèmes en période de crise ou de catastrophe. Dans ce même esprit, le psychologue Daniel Gilbert, en 2006, affirmait : “*Like all animals, people are quick to respond to clear and present danger (...) moral emotions are the brain's call to action*”.¹⁷ Finalement, ces périodes de crises seraient pour l'humanité et la planète une opportunité de changement positif, en réfléchissant à de nouvelles formes d'actions plus viables et plus harmonieuses.

2.2 Définition du concept de développement durable

Les premières discussions à propos du développement durable, étaient axées sur l'écodéveloppement, c'est-à-dire, comme le mot l'indique, un mode de développement qui est en respect avec l'environnement. Ce concept fut repris en 1987 dans le rapport Brundtland réalisé par la CMED de l'ONU. Cette fois, le concept fut défini de la manière suivante : « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». ¹⁸ Mais de quels besoins s'agit-il ? Il existe différentes catégories de besoins humains. Il y a des besoins essentiels de l'existence physique et biologique des humains (respirer, se nourrir, boire, se protéger, être en bonne santé, se reproduire, se reposer...). Il y a également les besoins sociaux comprenant la communication, l'affection, le statut et l'estime, le sentiment d'appartenance, la stimulation (curiosité, jeu, plaisir), la prévoyance (garantir des ressources). Puis, il y a une autre catégorie de besoins plus élevés, c'est-à-dire abstraits, éthiques et spirituels qui comprennent les arts, la science, la religion, la philosophie, l'amour, la beauté, la liberté, la vérité, la justice et la recherche du bien commun (COMEST 2004). De surcroît, la définition du développement durable de la CMED fut critiquée pour son manque de précision volontaire. Face à ces critiques, le contre argument qui fut le plus souvent mentionné est que si ce concept avait été défini de manière plus précise, il n'aurait pas fait l'unanimité internationalement. En effet, des pays notamment les plus pollueurs, n'auraient probablement pas approuvés un concept trop contraignant de par sa précision (Crowley, 2013). De cette façon, le caractère abstrait du concept du développement durable permet à toutes les parties prenantes une certaine marge de manœuvre au niveau de l'interprétation et des actions à prendre (Robinson, 2003). De surcroît, le développement durable, bien qu'il ne possède pas un caractère contraignant, implique certaines limitations techniques, une organisation sociale, une protection de l'environnement ainsi que la considération des intérêts des générations à venir. Cette question des générations futures fut également soulevée à la CNUED à Rio de Janeiro en 1992. À cette occasion, le concept de développement durable fut un peu plus approfondi. En effet, on le divisa en trois piliers principaux : le progrès économique, la justice sociale et la préservation de l'environnement. Dans la nouvelle définition, il fut également précisé que le développement durable a pour enjeu de subvenir aux besoins de l'ensemble de l'humanité (rôle de l'économie), en préservant les conditions de reproduction de la nature (préoccupation écologique), dans des relations sociales d'équité permettant d'assurer la paix et la cohésion sociale (attentes sociales et sociétales). Enfin, le concept peut être traduit par la formule

¹⁷ Daniel GILBERT, *If only gay sex caused global warming*, [En ligne], <http://www.wjh.harvard.edu/~dtg/Los%20Angeles%20Times.htm> (01-07-2013).

¹⁸ *Op. cit.* Olivier MAUREL, *La responsabilité des entreprises en matière de droits de l'homme*, [En ligne], http://www.cncdh.fr/sites/default/files/etude_responsabilite_des_entreprises_vol_1_0.pdf (06-08-2013), p.29.

suivante : « un monde vivable, sur une planète viable avec une société équitable » ¹⁹, correspondant au graphique ci-dessous.

Les trois piliers du développement durable



(Source : <http://www.ville-moirans.com/website/index.php?mod=topic&topicid=67> (07-08-2013))

2.3 Implantation du développement durable

En ce qui a trait à l'implantation du concept, Aurélien Boutaud, a écrit une thèse sur le développement durable dans laquelle il présente un processus d'implantation sous différentes phases : une phase de reconnaissance, de divergence d'intérêt, de choix d'un tiers médiateur, de prénégociation, de négociation et de post négociation. Ces phases sont brièvement présentées ci-après.

2.3.1 La reconnaissance

La première phase eut lieu lors la révolution industrielle. Il s'agit d'une phase de reconnaissance de notre interdépendance les uns aux autres et envers l'environnement et qui requiert de notre part une plus grande solidarité. Cette phase de reconnaissance fut suivie dans les années 1970 par une phase de critique envers les formes néocoloniales des politiques (politique impérialiste ou communément appelé de domination économique) du développement et menant à l'émergence de l'idée d'une réduction de la croissance, exprimée dans le rapport Meadows de 1972, qui précise l'importance de mettre des limites à la croissance sous peine de graves catastrophes d'ici 2100.

2.3.2 Le choix d'un tiers médiateur et les négociations

Parallèlement, en 1970, l'ONU se positionne en tant que médiateur au sein des débats internationaux et met en place des cycles de négociations telles que la CNUED (Stockholm, 1972), la CMED (1983-1987), la CNUED (Rio de Janeiro, 1992). Le cycle de négociations s'arrêta temporairement lors des crises pétrolières des années 1970. Puis, il reprit en 1983 avec la création de la CMED qui publia le rapport Brundtland suivi d'une vaste phase de consultation et de plusieurs révisions du rapport pour finalement en arriver au rapport final

¹⁹ Ibid.

publié en 1987. Puis, lors de la CNUED, des conventions ainsi que des déclarations furent adoptées telles que la CCNUCC qui n'est pas un cycle de négociations à proprement parlé mais qui, chaque année, tient des conférences sous son organe suprême appelé la Conférence des Parties. De surcroît, cette Convention-cadre reconnaît formellement trois principes éthiques: le principe de précaution, le principe des responsabilités communes et différenciées ainsi que le principe du droit au développement. Puis, à la CNUED en 1992, on adopta la Convention sur la biodiversité, la Déclaration sur les forêts et la Déclaration mondiale sur la désertification. En somme, une question centrale au sein de ces négociations internationales actuellement est la suivante : comment peut-on trouver des réponses adéquates pour tous notamment les pays du Sud et plus spécifiquement pour ceux qui luttent quotidiennement pour leur survie ?

2.4 Initiatives de l'Organisation des Nations Unies pour le développement durable

Le développement durable est une question faisant partie intégrante des stratégies de l'UNESCO ainsi que de tout le système de l'ONU dans son ensemble. Ainsi, plusieurs initiatives ont été entreprises à ce sujet et principalement sous la forme de plans d'action, de conférences ainsi que de programmes.

2.4.1 La Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement

La CNUED établit les valeurs fédératrices du concept du développement durable, y intégrant la pensée anthropocentriste qui met l'homme au centre de l'Univers. La dimension holistique de cette conférence fut également un nouvel élément central dans la compréhension de ce concept et ce, en plus de l'intégration des principes d'équité générationnelle, d'interdépendance entre le développement et l'environnement, de gouvernance ainsi que de participation.²⁰

2.4.2 L'Agenda 21

L'Agenda 21 est un plan d'action stratégique qui fut adopté en 1992 à la CNUED à Rio De Janeiro auquel suivit celle de New York (Rio+5) ainsi que celle de Johannesburg (Rio+ 10). Cet agenda offre des recommandations en réponse à une grande variété de défis mondiaux et qui devrait être appliquée par toutes les parties prenantes. Suite à ces conférences, le concept de l'eau tel un besoin humain essentiel a été repris de la Conférence des Nations Unies sur l'eau de Mar del Plata (Argentine, 1977) et qui établit pour la première fois l'accès à l'eau potable tel un droit humain fondamental. Enfin, ce plan d'action affirme que tout le monde sans égard à leur stage de développement ou aux conditions économiques et sociales, ont le droit d'un accès à de l'eau potable and quantité et en qualité égale à leurs besoins.

2.4.3 Les Objectifs du Millénaire

En septembre 2000, 193 États membres de l'ONU ainsi que 23 organisations, se sont réunis à New York et ont réaffirmé l'importance de certaines valeurs et principes (Annexe III). Selon l'AG de l'ONU, certaines valeurs fondamentales doivent sous-tendre les relations internationales au XXI^e siècle. Ces valeurs, sous la forme de principes, sont les suivantes :

- ❖ **La liberté.** Les hommes et les femmes ont le droit de vivre et d'élever leurs enfants dans la dignité, à l'abri de la faim et sans craindre la violence, l'oppression ou l'injustice. C'est un mode de gouvernance démocratique des affaires publiques, fondé sur la volonté et la participation des populations, qui permet le mieux de garantir ces droits.

²⁰ *Op. cit.* Olivier MAUREL, *La responsabilité des entreprises en matière de droits de l'homme*, [En ligne], http://www.cncdh.fr/sites/default/files/etude_responsabilite_des_entreprises_vol_1_0.pdf (06-08-2013), p.32.

- ❖ **L'égalité.** Aucune personne, aucune nation ne doit être privée des bienfaits du développement. L'égalité des droits et des chances des femmes et des hommes doit être assurée.
- ❖ **La solidarité.** Les problèmes mondiaux doivent être gérés multilatéralement et de telle façon que les coûts et les charges soient justement répartis conformément aux principes fondamentaux de l'équité et de la justice sociale. Ceux qui souffrent ou qui sont particulièrement défavorisés méritent une aide de la part des privilégiés.
- ❖ **La tolérance.** Les êtres humains doivent se respecter mutuellement dans toute la diversité de leurs croyances, de leurs cultures et de leurs langues. Les différences qui existent au sein des sociétés et entre les sociétés ne devraient pas être redoutées ni réprimées, mais vénérées en tant que bien précieux de l'humanité. Il faudrait promouvoir activement une culture de paix et le dialogue entre toutes les civilisations.
- ❖ **Le respect de la nature.** Il convient de faire preuve de prudence dans la gestion de toutes les espèces vivantes et de toutes les ressources naturelles, conformément aux préceptes du développement durable. C'est à cette condition que les richesses incommensurables que la nature nous offre pourront être préservées et léguées à nos descendants. Les modes de production et de consommation qui ne sont pas viables à l'heure actuelle doivent être modifiés, dans l'intérêt de notre bien-être futur et dans celui de nos descendants.
- ❖ **Le partage des responsabilités.** La responsabilité de la gestion, à l'échelle mondiale, du développement économique et social, ainsi que des menaces qui pèsent sur la paix et la sécurité internationales, doit être partagée entre toutes les nations du monde et devrait être exercée dans un cadre multilatéral. Étant l'organisation la plus universelle et la plus représentative qui existe dans le monde, l'Organisation des Nations Unies a un rôle central à jouer à cet égard.²¹

Ces principes résument, de façon générale, des éléments cruciaux et au cœur de ce travail de recherche. En outre, il est explicitement mentionné que les habitudes de production et de consommation actuelles ne sont pas viables et qu'il faut les changer. Ce qui illustre encore une fois cette forte volonté de changement qui émerge progressivement un peu partout dans le monde. De surcroît, dans le cadre de cette Déclaration du Millénaire, huit objectifs pour le développement notamment appelés les Objectifs du Millénaire pour le développement, furent énoncés. Puis, pour compléter et soutenir ces objectifs, l'ONU a également fait la promotion de meilleures stratégies, sous le nom de Projet du Millénaire. Ce projet liste une série d'indicateurs permettant de mesurer les progrès obtenus dans cette démarche. Enfin, dans le cadre des Objectifs du Millénaire, une grande importance est accordée à l'eau notamment au niveau de l'accès à l'eau potable et à l'assainissement, bien que comme il sera présenté plus loin, il reste néanmoins du progrès à faire dans le domaine et sous le cadre de l'action internationale pour l'eau.

²¹ *Ibid.*

Les Objectifs du Millénaire pour le développement durable en 2015



(Source : <http://rio20.ch/fr/2013/06/participer-a-la-definition-des-objectifs-de-developpement-durable/> (07-08-2013))

2.5 Autres éléments relatifs au développement durable

2.5.1 Les approches du développement durable

Il existe deux principaux courants de pensée en lien avec le développement durable. D'une part, l'approche technico-économiste et d'autre part l'approche écosystémique. Le premier, donne primauté au « progrès » ainsi qu'à la « croissance » tandis que le second donne primauté à l'environnement. Puis, l'approche écosystémique est une stratégie de gestion favorisant l'utilisation équitable et durable des ressources naturelles. Globalement, ces deux approches sont au cœur des discussions internationales pour l'avenir des sociétés et s'opposent entre elles – les écosystémiques reprochent aux technico-économistes leur approche utilitariste voyant l'environnement tel un moyen d'arriver à leurs fins.

2.5.2 Intégration politique du développement durable

Dans certains pays tels que le Canada et la France, des stratégies nationales pour le développement durable furent élaborées. Par exemple, en France, un Ministère du Développement durable fut créé en 1971 par Robert Poujade suivi d'une stratégie nationale qui fut adoptée en 2003. Ainsi, on voit qu'avec le temps, le développement durable devient une question inscrite dans un cadre institutionnel.

2.5.3 Les critiques du développement durable

L'intégration du concept de développement durable dans la pratique est accueillie avec scepticisme sur la scène internationale. Tel qu'Aurélien Boutaud le mentionne dans sa thèse de doctorat, il y a « une forte portée symbolique et même morale pour agir dans un monde incertain qui ne serait pas séduit par le « projet » de trouver un équilibre harmonieux si ce

n'est l'accord parfait ? »²² Cette idée de l'accord parfait dépeint effectivement un idéal à atteindre. John Robinson, le Directeur du SDRI, y répond en affirmant que le développement durable est une tentative de “*squaring the circle*” – une métaphore issue du domaine des mathématiques au temps de l'Antiquité faisant référence à l'impossibilité de construire un carré avec l'aire d'un cercle. En somme, cette volonté de conciliation des intérêts économiques, sociaux et environnementaux d'une façon qui ne compromette pas le développement économique, bien que largement présentée dans la rhétorique, certains doutent de sa faisabilité en pratique. Mais avant toute démarche relative à l'applicabilité du développement durable, il convient de distinguer les termes « développement » et « développement durable ». Le développement en soi est un synonyme de croissance tandis que le développement durable est un synonyme d'amélioration mais qui ne défie pas la croissance économique. Or, si le développement durable ne compromet pas le développement économique, certains se demandent à quoi sert ce concept ?

D'autre part, plusieurs s'entendent pour dire que le problème réside dans le processus du développement en soi. Comme Daron Acemoglu et James A. Robinson le soulignent dans leur livre *Why Nations Fail*, les théories qui tentent d'expliquer les problèmes de nos sociétés actuelles notamment les inégalités sociales, sont inopérantes. En effet, les hypothèses géographiques, culturelles, religieuses ou relatives à l'ignorance ou au quotient intellectuel de certains peuples, ne peuvent expliquer de manière exhaustive le « pourquoi » et le « comment » de ces problèmes partagés. Selon ces économistes, pour comprendre les problèmes actuels que nous vivons, il faut d'abord analyser la base des sociétés, c'est-à-dire la façon dont elles ont été structurées à l'origine.

2.5.3.1 Le développement durable comme cosmétique environnementale

La critique la plus connue est celle de la « cosmétique environnementale », c'est-à-dire une montée des préoccupations publiques envers l'environnement et les problèmes sociaux. Selon certains sceptiques, les entreprises auraient développé un véritable engouement pour cette nouvelle « tendance », découvrant des standards susceptibles de leur procurer un avantage concurrentiel, ce qui motiva nombre de ces dernières à avoir recours à plusieurs mesures (certification, mesures de transparences, examens d'experts, participation d'entreprises à but non-lucratif etc.). Ainsi, face à ces nouveautés, sur quoi peut-on se baser pour connaître l'authenticité des comportements des entreprises ?

3 La responsabilité sociale des entreprises

Dans l'histoire, ce concept de la RSE a deux points d'origine : le paternalisme français et l'éthique des affaires du modèle anglo-saxon.

3.1 Le paternalisme français

À partir du XIX^e siècle, le paternalisme français se propagea en France. Issu de la tradition religieuse chrétienne, ces actions étaient volontaires et s'inscrivaient dans un cadre de charité, dédié au bien-être de la main d'œuvre dans les industries. Cette charité avait également comme objectif de conserver la main d'œuvre en leur offrant des bénéfices en plus du salaire (logements, aide à la santé et à l'éducation etc.). C'était également un moyen efficace pour lutter contre le socialisme et le syndicalisme. Ce système paternaliste prit fin lors de la création de l'État-providence centralisateur, offrant aux citoyens de l'ordre et de la sécurité.

²² Op. cit. Olivier MAUREL, *La responsabilité des entreprises en matière de droits de l'homme*, [En ligne], http://www.cncdh.fr/sites/default/files/etude_responsabilite_des_entreprises_vol_1_0.pdf (06-08-2013), p.33.

3.2 L'éthique des affaires

Simultanément, en Amérique du Nord, émergea l'éthique des affaires. Il s'agissait d'une nouvelle façon de penser qui remettait en question les valeurs à la base des entreprises. À savoir est-ce bien ou mal de s'enrichir au profit des autres parties prenantes ? La crise de 1929 aux États-Unis fut l'élément déclencheur de ce nouveau questionnement relatif aux responsabilités des entreprises. À cet égard, le Président Roosevelt mit en place des mécanismes de régulation pour les firmes et lança un processus de réflexion plus approfondi sur la nature et la portée de leurs responsabilités. En somme, selon la perspective de cette époque, les entreprises avaient une vocation plus vaste que la simple recherche de profits. En effet, cette vocation était également d'ordre institutionnelle et donc s'étendait jusqu'à la protection de l'intérêt général.

3.3 Tentatives de définition du concept de la RSE

Des années 1932 à 1980, plusieurs tentatives de définition du concept de la responsabilité sociale des entreprises se succédèrent aux États Unies. La première fut celle d'Howard R. Bowen en 1953 qui publia un ouvrage intitulé *Social Responsibility of a businessman*, définissant la responsabilité de façon individuelle et non au niveau de l'entreprise en tant qu'entité morale. Encore imprégné par le christianisme, les responsabilités présentées dans son ouvrage, intégraient des principes bibliques tels que le *stewardship principle* et le *charity principle* qui sont des principes de bonne gestion et de charité. Au sein de l'ouvrage de Bowen, furent également présentés de nouvelles pratiques avant-gardistes pour cette époque telle que l'audit social. Selon Bowen, les auditeurs sociaux effectueraient une évaluation indépendante et désintéressée des politiques de l'entreprise concernant les salaires, la recherche et le développement, la publicité, les relations publiques, les relations humaines, les relations avec l'environnement, la stabilité de la main d'œuvre, etc. Puis, suite à cette évaluation, les auditeurs seraient chargés de soumettre un rapport à la direction de l'entreprise, présentant les résultats de leurs évaluations ainsi que proposant leurs propres recommandations. Le partage de ces informations serait pour usage interne uniquement et non dédié au grand public. Ainsi, les entreprises pourraient de manière volontaire procéder à des audits environ tous les cinq ans, en plus de leurs analyses comptables et financières annuelles. Enfin, ces audits devraient être formés d'un groupe de personnes adoptant une orientation sociale et composés de professionnels ayant des compétences dans une grande variété de domaines tel que le droit, l'économie, la sociologie, la psychologie, la gestion du personnel, la gouvernance, l'ingénierie, la philosophie et la théologie.²³

D'autre part, dans les années 1960, des groupes de pressions apparurent au sein de la société (syndicats, environnementalistes, activités, experts etc.) et l'idée de la responsabilité sociale des entreprises gagna du terrain dans les sociétés occidentales. Par exemple, des chercheurs de l'Université Harvard écrivirent un ouvrage intitulé *Corporate Social Responsiveness*, recherchant à offrir des possibilités de réponses aux pressions sociales. Puis, à la même époque, suite à l'émergence de l'éthique des affaires, le concept de *corporate citizenship* apparut, se référant à la responsabilité citoyenne des entreprises, ce qui signifie mettre l'intérêt de l'humanité avant l'intérêt individuel des entreprises. Au même moment, plusieurs consultants se spécialisèrent dans ce domaine et ouvrirent des cabinets de conseil. C'est également à cette époque que des codes de conduite, des guides de meilleures pratiques, des signatures de chartes et des rapports sur le développement durable furent réalisés. En outre,

²³ Jacques IGALENS, Laïla BENRAISS, *Aux fondements de l'audit social : Howard R. Bowen et les églises protestantes*, [En ligne], http://ias2005.free.fr/Actes/Pdf/igalens_benraiss.pdf (02-08-2013) p.4.

c'est à cette époque que plusieurs entreprises ont commencé à être accusées de « green washing », c'est-à-dire énoncer des promesses sans nécessairement les honorer.

3.4 Définition du concept

La RSE est le développement durable dédié aux entreprises. Il existe également le même concept mais dédié aux organisations internationales appelé RSO. Tout comme le développement durable, la RSE est composée de trois piliers : économique, sociale et environnementale notamment appelé "*Triple Bottom line*" : *Profit : People and Planet*. Puisqu'il existe une grande variété de définitions de la responsabilité sociale des entreprises, certaines sont brèves et d'ordre plus général tandis que d'autres sont plus longues et plus précises. Celle de l'Union européenne est la suivante :

La plupart des définitions de la responsabilité sociale des entreprises décrivent ce concept comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir "davantage" dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes. L'expérience acquise avec l'investissement dans des technologies et des pratiques commerciales écologiquement responsables suggère qu'en allant plus loin que le respect de la législation les entreprises pouvaient accroître leur compétitivité. L'application de normes sociales dépassant les obligations juridiques fondamentales, par exemple dans le domaine de la formation, des conditions de travail ou des relations entre la direction et le personnel, peut également avoir des retombées directes sur la productivité. C'est ainsi que s'ouvre une voie permettant de gérer le changement et de concilier le développement social et une compétitivité accrue. La responsabilité sociale des entreprises ne devrait néanmoins pas être vue comme un substitut à la réglementation ou à la législation concernant les droits sociaux ou les normes environnementales, y compris à l'élaboration d'une nouvelle législation appropriée. Dans les pays où de telles réglementations n'existent pas, les efforts devraient se concentrer sur la mise en place d'un cadre réglementaire ou législatif adéquat afin de définir une base équitable, à partir de laquelle les pratiques socialement responsables peuvent être développées.²⁴.

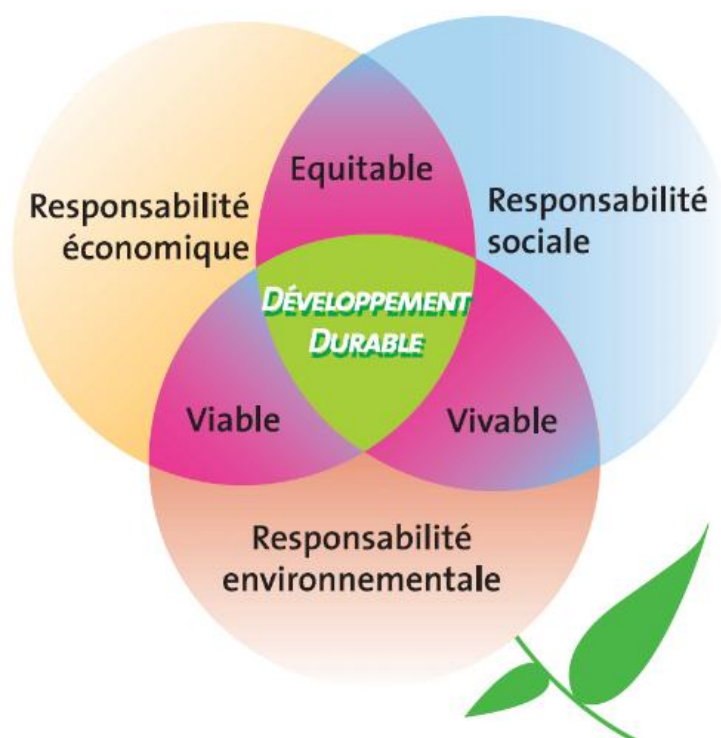
Cette définition met en lumière le rôle complémentaire des entreprises à l'égard des gouvernements. Cette complémentarité serait tout spécialement bénéfique dans les pays où il n'existe pas de cadre réglementaire solide. De surcroît, cette définition rappelle l'objectif ultime de la RSE, celui d'humaniser les entreprises pour qu'elles exercent des impacts positifs sur la société en général. En effet, en favorisant l'édification d'un cadre réglementaire solide là où il est faible, l'entreprise contribue à accroître le bien-être des sociétés.

D'autre part, tout comme le développement durable, la responsabilité sociale des entreprises peut être représentée sous différentes approches dont les principales sont l'approche stratégique (analytique) et l'approche éthique (normative). L'approche stratégique peut être soit descriptive ou instrumentale et vise à mieux comprendre les relations entre les parties prenantes ainsi qu'à identifier parmi ces relations celles qui sont les plus viables et profitables. L'approche éthique, quant à elle, présente des principes moraux pouvant guider les entreprises au quotidien dans la prise de décision, tels que les principes de la dignité humaine de Kant et de la justice de Rawls.

²⁴ COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES, *Promouvoir un cadre européenne pour la responsabilité sociale des entreprises*, [En ligne], <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:FR:PDF> (18-08-2013), p.7.

Le graphique ci-dessous présente les principaux piliers à la base du concept de la responsabilité sociale des entreprises. Le pilier de la responsabilité sociale représente les relations entretenues entre les gens dans l'entreprise ainsi qu'à l'extérieur de l'entreprise. Ce pilier représente donc la dimension humaine englobant les conditions de travail, les politiques de l'entreprise concernant les formations, la rémunération, les voyages à l'international etc. Le pilier de la responsabilité environnementale concerne les impacts de l'entreprise sur l'environnement et ce, à travers toute la chaîne de production, des activités internes aux activités externes de l'entreprise y compris les impacts de ses produits sur l'environnement. Puis, le pilier économique représente la question de l'éthique des affaires, de l'efficacité ainsi que les relations entretenues avec toutes les parties prenantes concernées.

Les trois piliers de la responsabilité sociale des entreprises



(Source : <http://www.memoireonline.com/05/09/2041/les-problemes-du-developpement-de-lenvironnement.html>
(07-08-2013))

3.5 Les quatre conceptions de la RSE

Parmi les conceptions de la RSE, il en existe quatre principales qui sont les suivantes :

- i. La satisfaction des actionnaires
- ii. La démarche volontaire de responsabilité sociale des entreprises
- iii. L'intégration dans la sphère publique de l'entreprise
- iv. La refondation de l'économie de la société

3.5.1 La satisfaction des actionnaires

Cette conception de la RSE, reprend l'idée d'Adam Smith postulant que la prospérité et la liberté économique seraient garantes du bien-être de la société. Dans cet esprit, il serait favorable d'accorder encore plus de liberté et de respect aux entreprises (Henderson, 2001).

De plus, sous cette conception, les discours environnementaux sont catastrophiques et les normes ou toutes autres formes de réglementations sont inefficaces pour assurer le bien-être de la société qui passe essentiellement par le développement économique.

3.5.2 La démarche volontaire de responsabilité sociale des entreprises

La démarche volontaire de la RSE est compatible avec les intérêts des entreprises. De surcroît, ce modèle volontariste fut adopté par l'OCDE, l'UE ainsi que par de nombreuses entreprises. Sous ce modèle, la responsabilité sociale des entreprises se concrétise par le biais d'une communication transparente avec toutes les parties prenantes et en publiant des "*business case*", mettant l'emphasis sur slogan que "*Doing well while doing good*". L'OIE approuve également cette idée et ajoute que sous cette perspective, une entreprise crée de la valeur partagée. Ainsi, cette conception s'articule autour d'une bonne volonté et des intérêts convergents entre l'entreprise et les autres parties prenantes. Dans le cadre de la démarche volontaire, il existe également ce qu'on appelle l'investissement socialement responsable (ISR) qui trouve son origine dans les mouvements religieux et du refus d'investir dans l'alcool ou le tabac. En somme, cette conception s'inscrit dans un discours moralisateur et orienté vers l'éthique mais toujours axé davantage sur la valeur économique plutôt que sociale ou environnementale.

3.5.3 L'intégration dans la sphère publique de l'entreprise

L'argument au cœur de cette conception est qu'un cadre démocratique est indispensable pour assurer que la RSE soit équitable. Ce cadre démocratique devrait être composé d'une combinaison de normes à caractère non contraignant dites "*soft law*" et de normes à caractère contraignant "*hard law*". Puis, ce processus de régulation, peut se réaliser soit par "*bottom up*" (code de conduite etc.) ou par "*bottom down*" (déclaration, traité etc.). Ainsi, l'objectif ultime est d'élaborer un système de régulation, articulé autour de normes publiques et privés, à caractère obligatoire ou volontaire, afin de construire un compromis social susceptible d'être accepté dans une large mesure.

3.5.4 La refondation de l'économie de la société

Cette conception vise la défense des solidarités et des biens communs et publics. De plus, elle converge avec la précédente quant à sa position favorable pour un contrôle démocratique ainsi qu'un contrôle des décisions et des financements pour s'assurer que les intérêts des entreprises servent les intérêts publics sur la base d'une forme de coopération. De surcroît, il existe plusieurs définitions du bien public qui sont semblables les unes aux autres telle que la suivante : « Les biens publics mondiaux sont des choses auxquelles les gens et les peuples ont droit, produites et réparties dans les conditions d'équité et de liberté qui sont la définition même du service public, quels que soient les statuts des entreprises qui assurent cette mission. Les droits universels humains et écologiques en sont la règle ; les institutions internationales légitimes, le garant ; la démocratie, l'exigence permanente ; et le mouvement social, la source.»²⁵ En outre, la notion de bien commun se rapproche de celle du bien public mais fait référence à ce que les humains ont en commun sur la planète, il s'agit donc de biens partagés au sein de la collectivité.

3.6 Les biens publics et les biens communs

Ce travail de recherche a trait à la dernière conception de la RSE et de sa définition des biens publics et biens communs mondiaux qui fut précédemment présentée. De surcroît, dans le

²⁵ Op.cit. Olivier MAUREL, *La responsabilité des entreprises en matière de droits de l'homme*, [En ligne], http://www.cncdh.fr/sites/default/files/etude_responsabilite_des_entreprises_vol_1_0.pdf (06-08-2013), p.75.

processus de définition du bien public, Philippe Hugon, Directeur de recherche à l'Institut des relations internationales et stratégiques de Paris (IRIS) ajoute que : « tout comme les termes du développement durable et de la responsabilité sociale des entreprises, la définition du bien public est loin de faire l'unanimité ». D'autre part, il semble que la définition du bien public s'entrechoque parfois avec celle du bien commun. Quoique semblables, il y a une distinction entre ces deux termes.

Les termes de bien public et bien commun sont relativement nouveaux dans le langage universel du développement durable et les définir de manière précise s'avère relativement complexe. La biodiversité, est-ce un bien commun ? Or, puisque le commun s'oppose à l'exclusif, la biodiversité est un bien commun ou en d'autres termes, un bien partagé. Notons qu'il y a également une distinction à faire au niveau du terme « bien », qui ne signifie pas la même chose lorsqu'il se rapporte à des personnes, à des choses ou à des notions qui ne sont pas des « choses » tel est le cas de la biodiversité. En outre, le « bien » attribué aux personnes, désigne ce qui procure un avantage, une utilité, un plaisir ou même une valeur morale qui s'impose à tous tel que le bonheur pour tous, la justice ou le devoir. Tandis que le « bien » pour les choses, représente quelque chose d'approprié (Catherine Larrere, 2013). De surcroît, dans le cadre de ce processus de définition, Catherine Larrere, spécialiste de la question morale et éthique, reprend le concept sous son angle économique et le définit tel un bien ou un service dont l'utilisation est non-rivale et non-exclusive²⁶. Cette conception du bien fut également soulignée à CNUED de 1992 à Rio de Janeiro où il fut précisé « qu'on ne protège que ce qui a de la valeur ». Cette citation dévoile clairement la dimension économique du bien.

Notons que la question du bien public est multidimensionnelle. Ainsi, une autre dimension est celle de la protection de la santé. Sous cette dimension de la santé, d'autres auteurs définissent le bien public telle est une construction sociale reflétant les valeurs d'une société, les rapports de force symbolique ou matérielle et visant la protection contre des maladies telles que le paludisme ou la malaria à l'échelle mondiale (Lille et Verschave, 2003).

Enfin, tout comme les droits de l'homme universels, le bien public et le bien commun requièrent aussi une bonne administration des intérêts collectifs au niveau international sous la forme d'accords multilatéraux entre pays et le partage de valeurs communes: « La gestion du bien public, des intérêts collectifs suppose des actions publiques qui dépassent le cadre national. Elle implique des valeurs éthiques et leurs traductions en actions publiques susceptibles de contribuer à l'humanisation de la mondialisation et à prendre en compte les équités interétatiques, intergénérationnelles et intergroupes. »²⁷ Finalement, c'est au niveau international que les États veillent au respect des questions d'ordre universel relatives aux principes de solidarité, de biens publics, de biens communs ainsi que ceux relatifs aux droits de l'homme.

3.7 La question des droits de l'homme

Sous une approche de la responsabilité sociale des entreprises fondée sur le bien public et commun, sur quelles bases peut-on procéder à la redéfinition de valeurs communes ? Alain Touraine, un sociologue français spécialiste des mouvements sociaux, répond à cette question

²⁶ Daniel COMPAGNON, *La conservation de la biodiversité, improbable bien public mondial*, [En ligne], <http://www.afsp.msh-paris.fr/archives/archivesse/biensmondxtxt/compagnon.pdf> (03-08-2013), p.1.

²⁷ *Op.cit.* Olivier MAUREL, *La responsabilité des entreprises en matière de droits de l'homme*, [En ligne], http://www.cncdh.fr/sites/default/files/etude_responsabilite_des_entreprises_vol_1_0.pdf (06-08-2013), p.77.
« mots mis en évidence »

en affirmant que ce qui peut unifier les différents combats et différents objectifs dans le monde, c'est l'appel à la valeur. Pour lui, de nos jours, le seul principe d'unité acceptable et même nécessaire, réside dans l'appel aux droits de l'homme. Ainsi, les droits de l'homme sont indispensables à la dignité humaine et introduisent une unité détachée des pouvoirs politiques, sociaux et autres. Ils se situent donc au-dessus de la vie sociale et sont un instrument de mesure et d'accord entre les hommes. Globalement, selon ce sociologue, le respect des droits de l'homme, contribuerait à un renversement d'attitude favorisant le développement du plein potentiel des humains et par le fait même, avivant leur sens de la responsabilité. Nombre d'organisations dont l'ONU ont pour vocation de promouvoir des valeurs communes contribuant au bien-être de l'humanité et de la planète. L'ONU a élaboré d'innombrables travaux sur la question des droits de l'homme et leur importance dans toutes les sphères de la société et pour toutes les parties prenantes, y compris les entreprises. Le Comité de préparation de la Deuxième Décennie de l'ONU pour le Développement, soutient l'argument suivant (offrant un aperçu de la direction de ses travaux à venir): « le développement n'existe que si la personne qui en est à la fois l'instrument et le bénéficiaire en est également la justification et le but. Le développement doit être intégré et harmonisé ; en d'autres termes, il doit favoriser le plein développement de l'être humain au niveau spirituel, moral et matériel, garantissant ainsi la dignité de la personne dans la société, grâce au respect de la Déclaration universelle des droits de l'homme »²⁸. Maintenant, nombre d'entreprises multinationales, sensibilisées aux droits de l'homme, ont intégré cette question au cœur de leur stratégie d'affaire tel qu'au cœur du concept de la création de valeur partagée. Or, dans le cadre de ce travail de recherche, cette question ne sera pas abordée en profondeur, mais il faut néanmoins garder à l'esprit que le respect des droits de l'homme fait partie intégrante de ce concept.

3.7.1 L'importance de la rhétorique

De nos jours, d'une portée universelle et à force morale forte, les droits de l'homme sont inscrits dans la rhétorique mondialement. Mais ces droits sont-ils toujours honorés en pratique ? Les expériences démontrent que, bien qu'il y ait eu des progrès dans ce domaine, les violations des droits de l'homme sont encore présentes au sein des sociétés. Or, comme John Crowley, le chef dans la section des sciences sociales et humaines de l'UNESCO le mentionne, la rhétorique reste néanmoins importante même si elle n'est pas toujours appliquée dans la réalité car elle représente néanmoins un premier pas vers l'avant, c'est-à-dire vers un progrès sociétal.

3.8 L'agrégation des normes à l'échelle mondiale

Tel que mentionné précédemment, les droits de l'homme font partie intégrante d'une démarche de développement durable et de la RSE. De surcroît, de plus en plus d'entreprises intègrent les droits de l'homme au cœur de leur chaîne de valeurs et stratégie corporative. Mais comment garantir la fiabilité et la responsabilité de ces entreprises à l'égard des droits de l'homme ? Toutes les parties prenantes et plus particulièrement les décideurs s'entendent pour dire qu'un cadre normatif est indispensable. Nicolas Sarkozy dans son discours de 2008 le précisa explicitement en disant qu'il ne peut y avoir de liberté sans règles (Annexe II). Or, ces normes ne sont pas standardisées à l'échelle mondiale – d'innombrables acteurs dans ce domaine ont créé leurs propres normes et ces normes sont agrégées à l'échelle mondiale. C'est pourquoi, la question relative à l'intégration d'un cadre normatif RSE fait l'objet de beaucoup de discussions au sein notamment des organisations internationales tel que l'OCDE.

²⁸UNESCO, *L'eau et la gouvernance ; quelques exemples pratiques*, [En ligne], http://portal.unesco.org/shs/en/files/4382/10796935031eau_gouvernance.pdf/eau_gouvernance.pdf (03-08-2013), p.8.

Or, une avancée est néanmoins notable – des principes sont élaborés par des organisations internationales tel que l’OCDE, sont adoptés par un grand nombre de pays et ont de plus en plus une force morale forte.

3.9 Le cadre normatif

- i) Les Principes directeurs de l’OCDE
- ii) La Déclaration de principes tripartite de l’OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale
- iii) Le Pacte Mondial des Nations Unies
- iv) ISO 26000 : Responsabilité sociétale
- v) ISO 14000 : Management environnemental
- vi) ISO 14046 : Empreinte eau, principes et exigences

3.9.1 Les Principes directeurs de l’OCDE

L’OCDE est une organisation internationale composée de 34 pays membres et qui a pour objectif de promouvoir des politiques d’expansion économique et de l’emploi, la progression du niveau de vie des pays membres, le maintien d’une stabilité financière ainsi que le développement de l’économie mondiale – tout en respectant les obligations internationales.

3.9.1.1 Vers un nouvel ordre économique mondial

Ce fut d’emblée l’ONU qui lança un premier appel à un nouvel ordre économique mondial pouvant à la fois garantir la souveraineté des États et le droit des communautés locales. En outre, dans le cadre de ce nouvel ordre économique mondial, il était au départ essentiellement question des droits de l’homme. Suite à l’appel de l’ONU, l’OCDE adopta en 1976, la Déclaration sur l’investissement international et les entreprises multinationales. Cette déclaration a un but d’établir un cadre normatif pour les multinationales qui soit basé sur la bonne volonté des États membres et d’équilibrer les relations entre les entreprises et les gouvernements.

De surcroît, il y eut une préoccupation grandissante face aux violations des droits de l’homme et à la dégradation de l’environnement. Ces violations des droits de l’homme sont principalement liées aux activités des multinationales dans le monde, au phénomène de mondialisation accéléré et au manque d’un cadre international régulateur normatif et institutionnel. Subséquemment, l’OCDE créa en 1976, des principes directeurs non contraignants mais caractérisés par une obligation morale relativement forte. Par conséquent, les pays membres, en vue de conserver des relations économiques internationales harmonieuses et profitables, ont intérêt à adopter et à respecter ces principes qui sont probablement moins contraignants pour eux qu’un véritable instrument de droit international. Globalement, ces principes ont pour but de favoriser un développement économique durable et de promouvoir la RSE. De surcroît, la recommandation 2 des Principes généraux confirme l’importance des droits de l’homme au sein de la RSE: « Respecter les droits de l’homme internationalement reconnus vis-à-vis des personnes affectées par leurs activités ».²⁹ En outre, en 1991, l’OCDE élargit le champ de ses considérations en incluant la publication d’information, l’emploi et les relations professionnelles, l’environnement, la lutte contre la corruption, les intérêts des consommateurs, la science et les technologies, la concurrence ainsi que la question de la fiscalité au sein de ses Principes généraux.

²⁹OCDE, *Les principes directeurs de l’OCDE à l’intention des entreprises multinationales*, [En ligne], <http://www.oecd.org/fr/daf/inv/mne/48004355.pdf> (04-08-2013).

D'autre part, l'OCDE est constituée d'un mécanisme « d'examen par les pairs » basé sur la communication, permettant un échange entre les pays membres afin d'apprendre des erreurs des autres États membres et de partager les meilleures pratiques. Des PNC furent également instaurés dans les pays membres pour fournir de l'information et répondre aux questions relatives aux Principes directeurs de l'organisation.

Finalement, à travers les valeurs véhiculées par l'OCDE, on constate que même s'il revient au gouvernement de veiller à la promotion et au respect des droits de l'homme, les entreprises, ont aussi un rôle à jouer à ce niveau et doivent veiller au respect des droits de l'homme en favorisant l'intégrité de leurs salariés ou de toutes autres parties prenantes en lien avec leurs activités et dans le respect de leurs engagements internationaux. L'OIT, une institution spécialisée de l'ONU qui a pour but de protéger les emplois ainsi que les personnes, a procédé à une réflexion plus approfondie qui fut finalisée par l'adoption d'une déclaration à ce propos.

3.9.2 La Déclaration de principes tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale

3.9.2.1 Les valeurs à la base de l'OIT

L'OIT fut créée en 1919 et est composée de 183 membres. Il s'agit de la seule agence de l'ONU dont les membres ne sont pas que des représentants des gouvernements mais également de travailleurs salariés ou non-salariés. Le principe au cœur de sa fondation est basé sur la conception de l'esprit suivante :

La paix universelle et durable ne peut se fonder que sur la base d'une justice sociale [...] qu'il existe des conditions de travail impliquant pour un grand nombre de personnes l'injustice, la misère et les privations, ce qui engendre un tel mécontentement que la paix et l'harmonie universelles sont mises en danger, [...] que la non-adoption par une nation quelconque d'un régime de travail réellement humain fait obstacle aux efforts des autres nations désireuses d'améliorer le sort des travailleurs dans leurs propres pays.

Cette organisation fut fondée sous l'égide du Traité de Versailles. À cette époque, le principal objectif était d'améliorer les conditions de travail. Par conséquent, une charte du travail fut annexée à ce traité composée de neuf principes qui devaient servir de guide à l'élaboration des politiques sociales pour les membres de la Société des Nations. Ces neuf principes sont les suivants :

- ❖ Le travail n'est pas une marchandise ;
- ❖ La liberté syndicale ;
- ❖ La garantie d'un salaire assurant des conditions d'existence convenables ;
- ❖ Le principe « à travail égal, salaire égal » ;
- ❖ Journée de travail de huit heures ou la semaine de 48 heures ;
- ❖ Un repos hebdomadaire de 24 heures ou moins ;
- ❖ La suppression du travail des enfants ;
- ❖ Un traitement économique équitable assuré à tous les travailleurs résidant dans un pays ;
- ❖ Un service d'inspection chargé d'assurer l'application des lois pour la protection des travailleurs.³⁰

3.9.2.2 Contexte historique

En 1944, à la fin de la Seconde Guerre mondiale, l'OIT adopta la Déclaration de Philadelphie établissant les buts et objectifs de l'organisation. Cette Déclaration faisait suite à la Charte de

³⁰ Eddy LEE. « La Déclaration de Philadelphie : rétrospective et prospective ». Revue Internationale du travail, 1994, vol. 133, n°4, p.514.

l'Atlantique qui fut élaborée par le Président des États-Unis Franklin Delano Roosevelt et le Premier ministre britannique Winston Churchill. Cette charte regroupe 8 principes pour le maintien de la paix et de la sécurité internationale – dans l'espoir d'un avenir meilleur. Ces derniers ont en effet pour vocation de guider la formulation de politiques nationales d'une façon qui soit bénéfique pour toute l'humanité entière. Le cinquième principe évoqué dans cette charte, porte plus spécifiquement sur la collaboration entre les nations d'un point de vue économique, l'amélioration des conditions de travail ainsi que la sécurité sociale.

Parallèlement, le 26 juin 1945, l'ONU fut créé, ayant comme vocation, tel que mentionné précédemment, d'établir un nouvel ordre économique mondial et répondre aux changements mondiaux. C'est en 1946, que l'OIT devint une institution spécialisée de l'ONU. En outre, l'OIT obtint le prix Nobel de la paix en 1969. Enfin, contrairement à l'OCDE qui a d'emblée une vocation économique, l'OIT est fondée sur des valeurs politiques, philosophiques, en faveur des droits de l'homme.

3.9.2.3 Les organes directeurs de l'OIT

L'OIT est une organisation tripartite formée d'une Conférence internationale du Travail, d'un Conseil d'administration ainsi qu'un Bureau international du Travail. Ensemble, ces trois parties forment un forum de discussion permettant des discussions ouvertes ainsi que l'échange de bonnes pratiques de gouvernance. De surcroît, les principaux champs d'action de l'organisation s'articulent autour des questions de la justice sociale et la coopération technique dans les pays où la valorisation du travail est le principal moyen de lutter contre la pauvreté, et tendre vers une mondialisation plus équitable.

Comme toute institution internationale, l'OIT prend des décisions sous trois principales formes : des conventions, des déclarations ainsi que des recommandations. La différence entre ces trois textes, réside dans leur forme. Une convention est un instrument juridique du droit international, ratifié par les États membres et par conséquent, à caractère contraignant – ce qui implique une obligation d'appliquer le droit et le mettre en œuvre au niveau national. Une déclaration, quant à elle, est un instrument international d'ordre symbolique, affirmant ou réaffirmant des principes et la nécessité de leur mise en œuvre. Puis, une recommandation est une décision qui n'est pas sujette à la ratification des États membres et qui par conséquent n'a pas de force obligatoire et de valeur juridique contraignante. En outre, une recommandation est souvent adoptée en même temps qu'une autre décision à caractère contraignant telle qu'une convention portant sur le même sujet.

3.9.2.4 La Déclaration de principes tripartite de l'OIT

En 1972, la Confédération internationale des syndicats, a lancé un programme d'action en vue d'instaurer des normes internationales pour les entreprises multinationales. L'aboutissement de ces travaux prit la forme d'une déclaration de principes qui fut adoptée en 1977 (Déclaration de principes tripartite de l'OIT). L'objectif de cette déclaration tripartite est d'encourager les entreprises multinationales à contribuer positivement au progrès économique et social ainsi qu'à minimiser et résoudre les difficultés que leurs diverses opérations peuvent soulever – à la lumière des résolutions de l'ONU préconisant l'instauration d'un nouvel ordre économique international. De surcroît, cette déclaration en plus de s'appuyer sur des conventions et recommandations antérieures, se concentre sur l'emploi, la formation professionnelle, les conditions de travail et de vie et les relations professionnelles.

C'est le 10 juin 2008 à Genève, que l'OIT adopta officiellement dans la cadre de sa Quatre-vingt-dix-septième session, la Déclaration sur la justice sociale pour une mondialisation équitable apportant un nouveau concept – celui du travail décent – et mentionnant que la

participation effective des États membres est un point essentiel. Cette déclaration est inspirée de la Déclaration de Philadelphie de 1944 mais actualisée, c'est-à-dire prenant en compte les nouvelles réalités du monde contemporain telle que la mondialisation et qui a pour but de relever les défis que ces nouvelles réalités impliquent. À cette occasion, Nicolas Sarkozy dans son discours de 2008 à l'OIT affirma :

Le problème des normes sociales et environnementales est l'un des plus difficiles. Il nous oblige à nous interroger sur ce qu'il faut bien appeler "la marchandisation du monde". C'est-à-dire l'extension progressive de la sphère marchande à toutes les activités humaines qui a été l'une des caractéristiques majeures de la mondialisation des vingt dernières années et qui a mis le droit du commerce au-dessus de tout. Mais la santé, l'éducation, la culture, la biodiversité, le climat, le travail ne sont pas des marchandises comme les autres (...) Je crois profondément qu'il y aura dans le monde qui vient une exigence de raison qui s'exprimera avec tant de force que nul ne pourra s'y soustraire.³¹

Ce discours dépeint à nouveau ce changement progressif de perspective qui émerge dans le monde, remettant en cause le modèle capitaliste et mettant l'accent sur l'importance de certaines composantes de la société qui ne peut être marchandées mais qui doivent être considérées. En effet, ce changement de perspective se veut plus holistique, intégrant toutes les dimensions à la base des sociétés et pour leur bien-être. Or, cela ne veut pas dire promouvoir une décroissance de l'économie. Comme Guy Ryder, le Directeur générale de l'OIT le mentionne : « sans emploi, pas de croissance économique durable. Et si l'économie ne croît pas, elle ne peut pas créer d'emplois. »³² Ceci rappelle le concept du développement durable sous lequel il y a une volonté de concilier les intérêts économiques, sociaux et environnementaux pour vivre dans des sociétés plus saines et plus équilibrées.

3.9.3 Le Pacte Mondial des Nations Unies

Le Secrétaire général de l'ONU, en 1999 lors du Forum économique mondial de Davos, a pour la première fois présenté l'idée du Pacte Mondial. En effet, Kofi Annan constata « incontournable » de la mondialisation et proposa un « partenariat novateur » entre l'ONU et le secteur privé. Dans le cadre de ce partenariat, un éventail de valeurs fondamentales reliées aux droits de l'homme, aux conditions de travail et à l'environnement doivent être respectées. En 2000, cette initiative prit de l'ampleur et inclut non seulement les acteurs du secteur privé mais également la société civile en général. Puis, le 26 juillet 2000, Kofi Annan organisa le lancement du Pacte Mondial constitué de *soft law* sous la forme de dix principes relatifs aux droits de l'homme, à l'environnement ainsi qu'à la lutte contre la corruption. De surcroît, ils ont une portée volontaire et non obligatoire. Ces dix principes généraux sont les suivants :

Droits de l'homme

- ❖ Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme dans leur sphère d'influence ;
- ❖ À veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme ;

Droit du travail

- ❖ Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective ;
- ❖ L'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;
- ❖ L'abolition effective du travail des enfants ;
- ❖ L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession ;

³¹ *Ibid.*

³² OIT, Directeur générale de l'OIT, [En ligne], <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/who-we-are/ilo-director-general/lang--fr/index.htm> (04-08-2013).

Environnement

- ❖ Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ;
- ❖ A entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ;
- ❖ A favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement ;

Lutte contre la corruption

- ❖ Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.³³

De surcroît, les modalités pratiques de ce pacte sont simples :

- ❖ Envoyer une lettre (avalisée par son conseil d'administration) au Secrétaire général de l'ONU, exprimant son appui au Pacte Mondial et à ses principes ;
- ❖ Prendre des mesures pour modifier son fonctionnement, de façon à intégrer le Pacte Mondial et ses principes à sa stratégie, sa culture et ses activités quotidiennes ;
- ❖ Faire campagne en faveur du Pacte Mondial et de ses principes par le biais notamment de communiqués de presse, de déclarations, etc.³⁴

Finalement, le Pacte Mondial a pour but d'évaluer les actions des entreprises et réfléchir sur les responsabilités qui leur incombent.

3.9.4 Les travaux de l'Organisation des Nations Unies

En 1998, un groupe de travail de l'ONU conduisit des travaux portant sur les méthodes de travail et les activités des sociétés transnationales. Suite à ces travaux, en 2003, un projet de normes portant sur les responsabilités des sociétés transnationales et autres entreprises en matière de droits de l'homme fut adopté à l'unanimité par les États membres. Ce projet confirme l'importance de la responsabilité des entreprises complétant les efforts étatiques dans la promotion et la protection des droits de l'homme. Dans ce même esprit, des sous-thèmes relatifs aux droits de l'homme furent développés dans le cadre de ce projet, présentés ci-dessous :

- ❖ Le droit à l'égalité des chances et à un traitement non discriminatoire ;
- ❖ Le droit à la sécurité de la personne ;
- ❖ Le droit des travailleurs ;
- ❖ Le respect de la souveraineté nationale des droits de l'homme ;
- ❖ Les obligations visant la protection du consommateur ;
- ❖ Les obligations visant la protection de l'environnement.³⁵

Selon John Ruggie, professeur en affaires internationales et droits de l'homme de l'Université d'Harvard, les démarches volontaires sont préférées aux démarches obligatoires dans ce domaine. Ce qui expliquerait en partie pourquoi les projets de normes obligatoires de l'ONU furent l'objet de contestations alors que, paradoxalement, c'est justement leur valeur juridique que les ONG, confédérations syndicales, nationales ou internationale apprécient.

³³ UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, *Les dix principes*, [En ligne],

http://www.unglobalcompact.org/Languages/french/dix_principes.html (04-08-2013).

³⁴ *Op.cit.* Olivier MAUREL, *La responsabilité des entreprises en matière de droits de l'homme*, [En ligne], http://www.cncdh.fr/sites/default/files/etude_responsabilite_des_entreprises_vol_1_0.pdf (06-08-2013), p.117.

³⁵ *Op.cit.* Olivier MAUREL, *La responsabilité des entreprises en matière de droits de l'homme*, [En ligne], http://www.cncdh.fr/sites/default/files/etude_responsabilite_des_entreprises_vol_1_0.pdf (06-08-2013), p.119.

3.9.5 ISO 26000

ISO est l'Organisation internationale de normalisation chargée d'établir et de publier des normes internationales facilitant les échanges mondiaux et répondant à la nécessité d'intégrer les dimensions sociales et environnementales dans les entreprises ou organisations face aux problèmes mondiaux. Elle est composée de 163 membres issus d'autres instituts nationaux de normalisation dans le monde. Globalement, la norme ISO 26 000 est constituée de lignes directrices pour tous les types d'organisations sans égard à leur taille. De plus, cette norme internationale aborde sept questions centrales du domaine de la responsabilité sociétale. Ces questions sont les suivantes :

- ❖ Les concepts, termes et définitions relatifs à la responsabilité sociétale ;
- ❖ Les origines, les orientations et les caractéristiques de la responsabilité sociétale ;
- ❖ Les principes et pratiques en matière de responsabilité sociétale ;
- ❖ Les questions centrales et les domaines d'action de la responsabilité sociétale ;
- ❖ L'intégration, la concrétisation et la promotion d'un comportement responsable dans l'ensemble de l'organisation, et à travers ses politiques et pratiques, dans sa sphère d'influence ;
- ❖ L'identification des parties prenantes et le dialogue avec elles ;
- ❖ La communication sur les engagements, les performances et autres informations concernant la responsabilité sociétale.³⁶

ISO 26000



(Source : <http://territoiretenvironnement.fr/rse/iso-26000> (22-08-2013)).

3.9.6 ISO 14000

La norme ISO 14000 désigne l'ensemble des normes environnementales. Elle offre des outils pratiques aux entreprises et aux organisations pour minimiser les impacts de leurs activités sur l'environnement. De plus, ces normes environnementales s'adressent à toutes les organisations ou entreprises reliés à la gestion environnementale et sont toujours d'application volontaire. Parmi ces normes environnementales, la plus utilisée par les entreprises est la norme ISO 14001 sur le management environnemental, servant à maîtriser les impacts de leurs activités sur l'environnement.

³⁶ ISO, *ISO 26000 Responsabilité sociétale*, [En ligne], http://www.iso.org/iso/fr/discovering_iso_26000.pdf (04-08-2013).

3.9.7 ISO 14046

Il s'agit actuellement d'un projet de normes en cours d'élaboration visant à évaluer l'empreinte eau d'un produit ou d'un service. Ainsi, elle pose des principes, des exigences et des lignes directrices pour procéder à l'évaluation environnementale. Cette norme serait applicable depuis l'extraction des matières premières jusqu'à leur élimination.

Comprendre le mal ou le bien, ce n'est pas seulement évaluer un bien, qu'il soit exclusif ou commun, c'est prendre conscience du monde

Finalement, à la lumière de la grande diversité de normes existantes, plusieurs s'interrogent et recherchent à savoir si ces normes sont en tout temps respectées dans la pratique. Plusieurs problèmes, tels que la pauvreté, persistent toujours et les gouvernements ont l'obligation de veiller à la protection et à la promotion des droits de l'homme au niveau national. Enfin, pour répondre efficacement à ces obligations, les gouvernements ainsi que les entreprises doivent être capables de mesurer leurs performances pour leur permettre d'avoir pleinement conscience de la situation réelle et mieux choisir où déployer plus d'efforts.

3.10 Les mesures de la performance (outils de performance sociale)

Des dizaines d'outils de performance ont été créés à travers le monde. Plusieurs experts en études d'impacts sociaux et environnementaux ont élaboré des outils permettant de mesurer la performance des entreprises dans ces domaines. De surcroît, plusieurs scientifiques s'entendent pour dire que l'utilisation des mesures de performance pour évaluer les impacts sociétaux et environnementaux des entreprises est certes un moyen utile mais insuffisant. Le monde est trop complexe pour se fier qu'à des outils de performance. D'autre part, le fait que ces outils de performance soient établis de manière agrégée et ne fassent pas l'unanimité mondialement, nuit à leur efficacité. Il existe néanmoins un consensus au sein des experts du domaine de la RSE pour dire que ces outils de mesures offrent des résultats optimaux s'ils sont complétés par d'autres moyens de mesures holistiques (Les Ateliers de la Terre, 2013).

Pour toute analyse de performance d'une entreprise ou d'une organisation, la première étape est d'identifier et de prendre en considération les enjeux qui y ont trait. Les principaux enjeux identifiés lors des Ateliers de la Terre à l'UNESCO sont les suivants :

- ❖ Arbitrage court et long terme
- ❖ Profit versus pertes pour les communautés.
- ❖ Externalités négatives (société, environnement)

L'échelle de perspective temporelle influence considérablement les prises de décisions. Par exemple, selon le modèle économique classique, les profits sont la priorité des entreprises, ce qui implique une échelle de temps à plus court terme. De plus, les entreprises sont des structures à but lucratif et par conséquent la recherche de profits occupe une place importante. Cependant, dans le cadre du changement de perspective qui émerge progressivement – suite à la prise de conscience que la recherche de profits, comme finalité à elle seule, n'est pas suffisante pour assurer le développement optimal des entreprises – on se rendit compte qu'il faut étendre la perspective et adopter une échelle de temps à plus long terme, ce qui garantit un plus grand bien-être à long terme. Cependant, ce ne sont pas encore toutes les entreprises à l'unanimité qui ont pris conscience des bénéfices d'adopter une vision à plus long terme.

3.10.1 Les mesures de la performance élaborée par le Cabinet de conseil FSG

Selon Michael Porter et Mark Kramer, un cadre qui puisse relier les progrès sociaux directement au succès économique est un outil nécessaire. Pour ce faire, selon eux, le point de départ est l'adoption d'une stratégie de création de valeur partagée répartie selon les quatre étapes suivantes :

1. Identification des problèmes sociaux à cibler ;
2. Élaborer d'un dossier de décision d'investissement ;
3. Faire le suivi des progrès ;
4. Mesurer les résultats et chercher plus loin d'autres opportunités de création de valeur partagée ;

Enfin, tel qu'il fut reconnu par des experts de la RSE lors de la Conférence Globale (Paris, 3-5 Juin 2013) portant sur le thème « réussir la transition », l'idée que des mesures de la performance sont un moyen efficace pour analyser les impacts des actions des entreprises mais cette initiative n'est pas suffisante fut reprise. Selon eux, il serait préférable de compléter cette initiative avec d'autres formes d'analyse de la performance.

4 La création de valeur partagée

4.1 Interprétation du concept

Le concept de la création de valeur partagée, quoiqu'officiellement créé il y a deux ans, est un concept relativement ancien si l'on examine sa logique sous-jacente, perceptible à travers des actions et des choix au niveau décisionnel de certaines entreprises, d'organisations avec ou sans but lucratif, d'agences des Nations Unies et même au sein de la société civile en général. De surcroît, son sens étymologique vient mettre en valeur sa dimension sémantique. En effet, le mot « création » provient du radical du supin *creatum* qui signifie « créer » ; le mot « valeur » provient du mot latin *valor* signifiant « être fort » et le mot « partagé », provient du mot latin *pars* dans le sens de « répartir en parties ». De ces significations, nous pourrions en déduire, de façon analogique, que de créer des valeurs communes au niveau international, nous rend plus fort. Gardant cela à l'esprit, nous pourrions en tirer effectivement la conclusion que ce concept véhicule des valeurs constantes et communes à l'humanité et qui existent depuis probablement plus longtemps que nous puissions l'imaginer.

Ce raisonnement logique met en lumière la question des valeurs. Plusieurs travaux ont été conduits depuis les années 1990 à propos de l'adoption de principes éthiques universels pour le bien de l'humanité. Bien qu'effectivement, certains principes puissent faire l'unanimité, l'interprétation et le sens des valeurs sont susceptibles de diverger en fonction d'une grande variété de facteurs notamment la culture ainsi que notre façon d'imaginer et de percevoir le monde, qui indirectement, dictent nos actions ainsi que nos décisions au quotidien et qui, globalement, déterminent la trajectoire de nos vies. C'est ainsi que les êtres humains contribuent, à des niveaux différents, au bien-être de l'humanité (Marta, 2013). En somme, plusieurs scientifiques, de haute renommée internationale, s'entendent pour dire que parmi ces valeurs, certaines sont effectivement universalisables.

4.2 Exemple du mode de vie traditionnel japonais



(Source : <http://www.guidejapon.fr/saison-ete/lac-biwa> (23-08-2013)).

Le mode de vie traditionnel japonais illustre bien que la création de valeur partagée existe au sein de certaines cultures depuis longtemps. Au Japon, le shintoïsme ainsi que le bouddhisme sont les deux religions les plus importantes. Le shintoïsme signifie « la voie des dieux » et les shintoïstes vénèrent les esprits de la nature tels que l'eau, la pluie, le vent, les montagnes, les plantes ainsi que les animaux. Le bouddhisme quant à lui, présent au Japon depuis le 6^e siècle, représente un style de vie basé sur des valeurs fondamentales. Ces deux religions intègrent des valeurs dans la pratique au quotidien. Les humains qui pratiquent ces religions, sont en constante recherche de l'harmonie en vue que chaque acte quotidien soit source de paix et de sagesse. En somme, ces traditions à la base de la société japonaise, sont étroitement liées à l'éthique et à la morale. Subséquemment, les relations que les japonais entretiennent avec l'étranger sont orientées vers la paix, la coopération pour le développement économique et social ainsi que la protection de l'environnement. Ce mode de vie intégrant l'éthique est naturellement vecteur de création de valeur partagée (COMEST, 2004).

4.3 Les implications de la création de valeur partagée

La création de valeur partagée est le résultat d'un développement, dans un cadre temporel, des connaissances ainsi que de l'aboutissement de travaux de recherche substantiels relatifs au développement durable et à la RSE. En effet, tel qu'antérieurement expliqué, le développement durable est une tentative de conciliation des intérêts économiques, sociaux et environnementaux en respect de toutes les parties prenantes y compris ceux à venir, c'est-à-dire des générations futures et la RSE – qui est le concept de développement durable mais dédié exclusivement aux entreprises – est également une tentative d'harmonisation des relations entre les entreprises, la société et l'environnement en accordant une attention particulière aux droits de l'homme dans leurs relations internes et externes. Faisant directement suite à ces propos, le concept de la création de valeur partagée, n'est *ipso facto* qu'une extension conséquente d'une progression intellectuelle, inscrite dans un cadre temporel, des connaissances de ce domaine complexe et qui va au-delà de la rhétorique en s'adressant de façon concrète et pragmatique aux questions qui y ont trait. Ces concepts aux

définitions quelque peu abstraites, avec le temps et en réaction aux catastrophes que nous vivons, font à présent partie intégrante de plusieurs sociétés au sein de la communauté internationale – et plus fortement marqué dans les pays développés dont les horizons s’inscrivent dans un cadre à plus long terme en comparaison aux populations des pays émergents qui se soucient d’emblée de leur survie quotidienne (Gonzalez, 2013). Ainsi, la création de valeur partagée, qui intègre à la fois des valeurs traditionnelles et universelles aux valeurs du développement durable et de la responsabilité sociale des entreprises, franchit effectivement le pont de la rhétorique pour aller au-delà d’une vision risquant d’être idéaliste pour procéder à une analyse plus approfondie et identifier de façon concrète des actions applicables sur le terrain.

En 2011, Michael Porter, un professeur et économiste du développement très célèbre notamment pour la création de son modèle concurrentiel appelé « les cinq forces de Porter », publia un article en collaboration avec l’économiste Mark Kramer intitulé *The Big Idea : Creating Shared Value* et qui parut dans la revue *Harvard Business Review*. L’idée principale de cet article s’articule autour de l’idée qu’un recentrage des considérations sociales et environnementales, au cœur de la stratégie des entreprises, s’avère non seulement bénéfique pour les entreprises en soi mais aussi – avec une gouvernance et la formulation de politiques adéquates – peut contribuer au bien commun et public ainsi qu’au rétablissement d’un climat de confiance entre les entreprises et le public en général. En effet, selon Michael Porter, la société a perdu confiance envers les entreprises, dû notamment à un capitalisme exacerbé entraînant des conséquences sociales et environnementales graves. Une philosophe française appelée Nathalie Sarthoux-Lajus reprit cette idée en 2012 lors de la Journée mondiale de la philosophie à l’UNESCO en affirmant que la confiance et l’espérance sont essentielles dans une démarche de progrès sociétal et environnemental.

De façon pratique, la création de valeur partagée peut se concrétiser de différentes manières, bien que le cas par cas soit toujours de mise dans ce domaine. Il relève néanmoins de la responsabilité de l’entreprise de prendre pleinement conscience de la réalité qui l’entoure pour identifier quels sont les axes à prioriser pour le bien commun. En effet, selon Michael Porter, la création de valeur partagée peut être opérationnalisée de bien des manières dont les principales sont les suivantes : en reconcevant leurs produits et le marché, en redéfinissant la productivité dans la chaîne de valeurs ou en permettant le développement des communautés locales. Dans le rapport sur la création de valeur partagée élaboré par Michael Porter et Mark

La logique derrière le concept de la création de valeur partagée est que la compétitivité des entreprises ainsi que la santé des communautés et de l’environnement sont mutuellement dépendantes et reliées. En reconnaissant ces connections entre la société, l’environnement et le progrès économique, émerge un grand pouvoir de libération d’une croissance globale plus optimale et d’une redéfinition du capitalisme (Porter, 2011).

Kramer, plusieurs exemples concrets furent présentés ainsi que des outils permettant de mesurer la performance des entreprises.

4.4 Exemples pratiques de la création de valeur partagée présentés par Michael Porter et Mark Kramer

4.4.1 Reconcevoir les produits et le marché

Les problèmes qui surviennent mondialement impliquent des besoins au niveau sociétal (santé, habitation, nutrition, aide et assistance aux personnes âgées, renforcement de la sécurité financière, protection de l'environnement). Sous la perspective de la CVP, ces besoins peuvent représenter une opportunité pour les entreprises. Ainsi, une recentralisation des valeurs et des objectifs de l'entreprise pourrait à la fois permettre de répondre à certains de ces besoins mondiaux tout en étant profitable pour l'entreprise. Par exemple, l'entreprise *Water Health International* a investi dans des technologies afin d'utiliser des techniques de purification de l'eau permettant de distribuer de l'eau à un prix minimal et à plus d'un million de personnes dans les zones rurales de l'Inde, du Ghana et des Philippines.

4.4.2 Redéfinir la productivité dans la chaîne de valeurs

La chaîne de valeurs est au cœur des actions d'une entreprise et exerce un impact d'ordre sociétal par le biais de l'utilisation des ressources naturelles, notamment de l'eau. De surcroît, l'eau a un impact direct sur la santé, la sécurité, les conditions de travail ainsi que le traitement équitable de la main d'œuvre. Si l'entreprise exerce un impact négatif au niveau d'un des aspects susmentionnés, ceci implique un accroissement des coûts pour cette dernière en tant qu'externalité négative. Un exemple de réduction de l'utilisation de ressources naturelles, est celui de la compagnie *Walt Mart*. Cette dernière a décidé de réduire son emballage et de redéfinir la route de ses camions de façon à réduire les distances et à minimiser les coûts, ce qui lui a permis d'économiser 200 millions de dollars et par le faire même, de réduire de manière considérable le gaspillage de plastique et des déchets.

4.4.3 Utilisation de l'énergie et la logistique

Certaines entreprises, en raison du coût élevé de l'énergie, ont réexaminé leur utilisation afin d'accroître leur efficacité énergétique tout au long de leur chaîne de valeurs – que ce soit au niveau du transport, des réseaux de distribution, des procédés, des services de support etc. Par exemple, le transport maritime peut s'avérer dispendieux non seulement d'un point de vue énergétique mais aussi environnemental de par les émissions de gaz à effet de serre, ce qui a un impact sur la gestion de la logistique. Pour cette raison, certaines entreprises ont décidé de cesser d'acheter des marchandises provenant de régions lointaines, favorisant la proximité pour réduire leurs coûts.

4.4.4 Utilisation des ressources

Une meilleure utilisation des ressources notamment par le biais des technologies, est bénéfique non seulement pour l'environnement mais aussi pour l'entreprise, ce qui réduit ses coûts. Par exemple, la compagnie *Dow Chemical* a réduit sa consommation d'eau douce par un milliard de gallons – une quantité qui permettrait de subvenir aux besoins en eau de 40 000 personnes aux États-Unis.

4.4.5 Approvisionnement

Certaines entreprises ont compris que le partage de leur technologie avec les parties prenantes, permet d'améliorer la productivité des fournisseurs. En effet, le fait de partager des connaissances, des technologies ou même un accès au financement, permet non seulement d'accroître le bien-être de l'entreprise mais aussi celui des parties prenantes.

4.4.6 Distribution

Des compagnies ont repensé leurs modèles de distribution. Par exemple, la compagnie *Hindustan Unilever* a créé un modèle de distribution de maisons en maisons permettant aux femmes issues de milieux défavorisés de devenir des entrepreneures dans des villages indiens en plus de développer le marché national.

4.4.7 La productivité des employés

Les entreprises prennent de plus en plus conscience que prendre soin des employés en leur offrant des salaires adéquats, une sécurité, un bien-être, des formations et des opportunités d'avancement, a des impacts positifs sur l'entreprise en soi. Par exemple, la compagnie *Johnson & Johnson* a créé un programme visant à aider ses employés à arrêter de fumer. Subséquemment, l'entreprise a sauvé 250 millions de dollars en coûts liés aux soins de santé de ses employés entre 2002 et 2008.

4.4.8 Emplacement géographique

L'idée que l'emplacement géographique n'a plus d'importance en raison des coûts abordables des transports, est remise en question. Ce raisonnement n'est plus cohérent avec l'accroissement des prix de l'énergie et l'émission de carbone dans l'atmosphère. En effet, notons que 90% des échanges de marchandise dans le monde se font par voie maritime, ce qui représentait en 2007, 1050 millions de tonnes de CO₂³⁷.

4.4.9 Permettre le développement des communautés locales

Selon Michael Porter, le succès de toutes entreprises est directement lié à son environnement, incluant les entreprises connexes ainsi que les infrastructures qui les englobent. De plus, la productivité et l'innovation sont également fortement influencés par une grande variété de facteurs dont les principaux sont les suivants : l'environnement au niveau local, c'est-à-dire les fournisseurs, distributeurs, les institutions locales, les programmes académiques, les associations de commerces et de promotion des investissements, les universités, l'accès à l'eau, un cadre juridique structuré, des standards de qualité ainsi qu'une transparence du marché. Les entreprises peuvent donc créer de la valeur partagée en investissant dans le renforcement des capacités locales. Par exemple, l'entreprise Nestlé a beaucoup investi dans le développement local des régions où elle exerce des activités. La compagnie a accru l'accès aux équipements nécessaires pour l'irrigation ainsi qu'aux informations pertinentes relatives aux techniques d'irrigation pour les fermiers. Puis Nestlé a également travaillé en collaboration avec l'organisation internationale d'origine canadienne à but non lucratif *Rainforest Alliance* afin de partager des connaissances avec ces fermiers locaux pour que leurs pratiques soient alignées avec les valeurs du développement durable.

Finalement, bien qu'ayant fait l'objet d'avis favorables, le concept de la création de valeur partagée fut également critiqué. Plusieurs penseurs se questionnèrent quant aux réelles intentions qui se cachent derrière l'idée de la création de la valeur partagée. Par exemple, certains argumentent que le but de cette approche des affaires est avant tout de créer des valeurs actionnariales (Pasquero, 2013). Alors comment faire pour permettre le passage d'une valeur actionnariale à une valeur sociétale ? Selon, des membres du Secrétariat de l'UNESCO, l'opérationnalisation de principes éthiques universels pourrait parfaitement convenir à cet égard.

³⁷ TRANSIT TRANSPORT, *Les échanges de marchandises dans le monde se font par voie maritime*, [En ligne], <http://www.transittransport.fr/les-echanges-de-marchandises-dans-le-monde-se-font-par-voie-maritime.html> (06-08-2013).

4.5 Opérationnalisation des principes éthiques universels dans le cadre de la création de valeur partagée

4.5.1 La Commission mondiale d'éthique des connaissances scientifiques et des technologies (COMEST)

La Commission mondiale d'éthique des connaissances scientifiques et des technologies (COMEST) est un organe consultatif ainsi qu'un forum de discussion qui fut créé en 1998 par l'UNESCO et constitué d'un groupe de dix-huit experts issus d'une grande variété de disciplines (philosophie, sciences, droit, culture, politique) et de régions différentes dans le monde. Cette Commission organise des réunions chaque année (Session Ordinaire) dans différentes régions du monde. Ces sessions sont une opportunité d'échanger des idées et des expériences, de détecter des potentielles situations de risques, de jouer le rôle de conseillers auprès des décideurs ainsi que de promouvoir le dialogue entre les communautés scientifiques, les décideurs et la société en général. Présentement, les travaux de la COMEST portent essentiellement sur : l'éthique environnemental (en se référant entre autres au changement climatique), la biodiversité, l'eau et la prévention des désastres naturels, les problèmes éthiques liés aux technologies de l'information, l'éthique des sciences, les problèmes liés au genre ainsi qu'aux sciences et technologies.

Depuis sa création, la COMEST, au sein de ses travaux et à travers ses discussions, exprima à maintes reprises et à travers un travail intellectuel substantiel, que la formulation de principes éthiques universels dans la prise de décisions non seulement des décideurs politiques mais également des acteurs du secteur privé et de la société en général, s'avèrent pertinents.

4.5.2 L'éthique (en général)

Les défis de civilisation que nous vivons actuellement sont avant tout d'ordre éthique (Brown, 2013). Donc parler de la création de valeur partagée sous la représentation d'une tentative de conjuguer le mot « problème » au mot « profitabilité pour tous » sans aborder la question éthique, serait telle parler d'une alimentation saine sans parler de la consommation de fruits et légumes, qui fournissent des vitamines et minéraux essentiels au bon fonctionnement de notre organisme, notre santé et par conséquent, notre bien-être.

Mais qu'est-ce que l'éthique et qu'elle est sa portée ? L'éthique est une discipline philosophique procurant des explications théoriques et des interprétations de la morale. Cette discipline porte sur les valeurs fondamentales de l'existence humaine. Dite de façon encore plus générale, les valeurs sont des appréhensions de l'importance des objets selon certains critères. De surcroît, les valeurs éthiques forment la base des prises de décisions dans notre vie quotidienne et forme nos actions, alignées à notre propre système moral. Ils sont exprimés tel le « bon » ou le « mauvais », le « vrai » ou le « faux », le « juste » ou l'« injuste », le mérite du respect ou non etc.. En comparaison avec des convictions politiques ou des valeurs instrumentales (qui procurent de la valeur à d'autres objets), les valeurs éthiques se distinguent par leur caractère universel ainsi que prescriptif. En effet, l'éthique formule des impératifs un « doit » qui ne peut être échappé par quiconque qui s'en souscrit. Ainsi, si l'impératif « doit » est nié, la valeur et son importance elle-même est niée. À la lumière du caractère universel de ces valeurs éthiques, lorsque ces principes sont niés, la société a une grande attente que le dissident fournisse une justification rationnelle solide et si ce n'est pas le cas, peut infliger une sorte de sanction au dissident.

Une autre caractéristique de l'éthique, est le fait que cette discipline étudie « l'agence humain » c'est-à-dire les actions humaines. En effet, le domaine éthique est basé sur l'habilité de l'homme à faire des choix, à les honorer et à être responsable de ses choix. Ceci implique également que l'homme a plusieurs options. Or, l'agent moral ne peut jamais proclamer avoir

une connaissance complète puisque ces réflexions sont effectués dans un contexte d'incertitude. De plus, dans ce contexte, aucune action ou décision n'est simple à prendre – ce qui requiert une justification solide.

Ces principes éthiques sont intégrés dans la pratique, tel que dans les entreprises, sous la forme de principes et de règles qui, avec des valeurs, constituent une part importante de l'éthique. Entre autres, de façon générale, parmi ces valeurs éthiques, il y a³⁸ :

- ❖ Le bien individuel et communautaire ;
- ❖ La solidarité et l'unité entre les individus et la communauté ;
- ❖ Les vertus (des caractères promulguant le bien individuel et collectif) ;
- ❖ L'excellence dans le bien, la solidarité et les vertus exprimés en tant qu'idéal moral ;
- ❖ La non-violence et le juste ;
- ❖ La tolérance et le respect de la dignité des autres ;

4.5.3 L'éthique environnementale

L'éthique environnementale concerne la relation qu'entretient l'homme avec son environnement. Cette discipline fut développée de manière plus spécifique dans les années 1970 dû à l'accroissement des effets des industries, de l'expansion économique et de l'accroissement démographique sur l'environnement. Le développement de cette conscientisation fut possible par la publication de trois livres notamment : *Silent Spring* (Carson, 1962), *The Population Bomb* (Ehrlich, 1968) et *The Limits to Growth* (Meadows, 1972).

4.5.4. Les principes éthiques universels pour le changement climatique³⁹

Les principes éthiques pour le changement climatique ont pour but de fournir un support solide pour faire face au changement climatique de manière adéquate. En effet, il est admis de façon consensuelle au niveau international, que le changement climatique n'est pas suffisamment compris et les réponses pour y faire face ne sont pas adéquates. À cet égard, des principes éthiques pour le changement climatique ont été adoptés en 2011 par la COMEST:

- ❖ Le principe d'éviter de porter atteinte à autrui ou à l'environnement ;
- ❖ Le principe d'équité ;
- ❖ Le principe d'accès équitable ;
- ❖ La solidarité morale et intellectuelle des êtres humains ;
- ❖ La durabilité environnementale ;
- ❖ Le principe des responsabilités communes et différenciées ;

4.5.5 L'éthique de l'eau

La Sous-Commission de la COMEST sur l'éthique de l'eau douce fut créée en 1999 et a pour but de promouvoir des actions pratiques éthiques en gestion de l'eau sous la forme de meilleures pratiques et d'encourager le développement d'une société qui soit plus respectueuse de l'environnement. Pour ce faire, elle a identifié des principes fondamentaux qui sont les suivants⁴⁰ :

- ❖ La dignité humaine ;
- ❖ La participation ;

³⁸ Op. cit. COMEST, *The Ethical Implication of Global Climate Change*, [En ligne], <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001881/188198e.pdf> (07-08-2013), p.19.

³⁹ COMEST, *A Framework of ethical principles for climate change adaptation*, [En ligne], http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/SHS/pdf/Summary-Report-on-Decisions_COMEST_2011.pdf#page=9 (07-08-2013).

⁴⁰ Claudine BRELET, *Best ethical practices in water use*, [En ligne], <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001344/134430e.pdf> (07-08-2013), p.7.

- ❖ La solidarité ;
- ❖ L'égalité ;
- ❖ Le bien commun ;
- ❖ Le principe d'économie ;
- ❖ La gestion avisée ;
- ❖ La transparence et l'accès universel à l'information ;
- ❖ L'intégration ;
- ❖ L'autonomisation ;
- ❖ L'équité, l'impartialité et la communication inter et trans-générationnelle ;
- ❖ Les partenariats ;
- ❖ Cibler le niveau local ;

4.5.6 Le principe de précaution

Aujourd'hui, il existe plusieurs risques incertains et imprévisibles dans le monde et dont même la science n'est pas en mesure de tout saisir l'envergure de certains de ces phénomènes (le changement climatique, les organismes génétiquement modifiés etc..).

La pertinence de ce principe éthique réside dans le fait qu'il appelle à la précaution face à ce contexte d'incertitude et à l'impossibilité d'obtenir des calculs exacts sur des phénomènes qui sont susceptibles d'avoir des impacts considérables sur notre planète et qui sont principalement dues aux actions anthropiques. À ce propos, le principe 15 de la Déclaration de Rio de 1992 mentionne et confirme l'importance du principe de précaution en affirmant la phrase suivante: « Pour protéger l'environnement, des mesures de précaution doivent être appliquées par les États selon leurs capacités. En cas de risque de dommages graves ou irréversibles, l'absence de certitude scientifique absolue ne doit pas servir de prétexte pour remettre à plus tard l'adoption de mesures effectives visant à prévenir la dégradation de l'environnement ⁴¹ ». En l'occurrence, ce principe, selon l'ONU, devrait faire partie intégrante des prises de décisions et plus spécifiquement du choix des politiques à mettre en œuvre que ce soit au niveau des gouvernements ou des entreprises.

Il y a d'autres questions qui firent également objet de discussions au sein de la COMEST et bien que ces questions soient pertinentes, elles restent néanmoins « politiquement sensibles ». Ces questions ne furent pas reflétées dans leurs travaux écrits de la COMEST mais qui représentent des questions faisant l'œuvre de nombreuses discussions dans le cadre des négociations internationales et qui pourraient être pertinentes, en guise de réflexion, pour les entreprises. (Annexe V).

4.6 Les défis de l'opérationnalisation des principes éthiques universels dans le cadre de la création de valeur partagée

En vue d'opérationnaliser des principes éthiques universels pertinents dans le cadre de la création de valeur partagée, il faut d'emblée être à l'affût des défis existants. Cette section résume les principaux défis qui devraient faire l'objet d'une réflexion plus approfondie.

4.6.1 La question de la gouvernance

Selon Mélinna Gates, la collaboration gouvernementale est nécessaire pour assurer que les efforts déployés par les entreprises portent fruit. De plus, idéalement, il faudrait que la formulation et l'implantation des politiques soient alignées aux besoins économiques, sociaux et environnementaux pour assurer un encadrement adéquat pour le développement optimal du potentiel de toutes les parties prenantes. À ce sujet, Michael Porter affirme que: *“The right kind of government regulation can encourage companies to pursue shared value; the wrong*

⁴¹ ORGANISATION DES NATIONS UNIES, *Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement*, [En ligne], <http://www.un.org/french/events/rio92/rio-fp.htm>. (07-08-2013).

kind works against it and even makes trade-offs between economic and social goals inevitable”⁴². Ainsi, la gouvernance et un cadre réglementaire solide sont deux éléments fondamentaux pour permettre la création de valeur partagée. De surcroît, Leonel Fernández Reyna, l’ancien Président de la République Dominicaine, dans le cadre d’une table ronde à l’UNESCO le 13 mai 2013, a confirmé qu’une collaboration entre les communautés scientifiques et académiques ainsi que les gouvernements était essentielle pour créer des valeurs communes et répondre adéquatement aux problèmes mondiaux.

4.6.2 Le statut de l’homme dans le Cosmos

La question du statut de l’homme dans le Cosmos, issue du domaine de l’éthique environnementale, est en congruence avec le concept de la création de valeur partagée. Parmi les approches philosophiques qui étudient cette question (écocentrisme, biocentrisme, anthropocentrisme), la plus pertinente est celle de l’anthropocentrisme qui étudie la valeur éthique des actions des hommes. De façon générale, cette approche met l’emphase sur la responsabilité humaine, rendant l’homme responsable des problèmes qui surviennent sur la Terre (surpopulation, surconsommation etc.). En outre, cette approche privilégie la position centrale de l’homme, représenté telle l’entité qui a le pouvoir d’accorder de la valeur aux autres entités de la planète, qu’elles soient vivantes ou non-vivantes (Ehrlich, 2004). Certains anthropocentristes très rigoureux accordent en effet une responsabilité très forte à l’homme envers la planète étant donné leur position de « force ». Plusieurs organisations telle que l’ONU ont adopté cette approche. Par exemple, le principe 1 de la Déclaration de Rio sur l’environnement et le développement de 1992 reprend cette idée de la responsabilité élargie des hommes envers la planète et les éléments qui la composent de la manière suivante: « Les êtres humains sont au centre des préoccupations relatives au développement durable. Ils ont droit à une vie saine et productive en harmonie avec la nature ». Enfin, l’anthropocentrisme rejette les approches économiques pour la valorisation de l’environnement et les solutions basées sur le marché tel que le commerce du carbone en tant que charge des externalités. Par opposition à cette approche, Barry Commoner qui est également un biologiste américain, se concentre plutôt sur la question des technologies pour contrer ces problèmes. Enfin, en plus de cette perspective anthropocentrique d’influence plus occidentale, notons qu’il existe d’autres perspectives dans le monde tel qu’en Asie, dans le Pacifique, en Afrique et en Amérique Latine et qui sont bien différentes notamment au niveau de leur compréhension et de leurs relations avec la nature.

4.6.3 La transversalité des politiques

Il est reconnu de manière consensuelle au sein d’experts dans le monde, que certains problèmes tel que celui du changement climatique, ne sont pas suffisamment compris et pas adéquatement pris en charge. Ce manque de cohérence nuit au progrès. Pendant ce temps, les problèmes existants sont susceptibles de s’aggraver et d’autres problèmes émergent. Selon l’UNESCO, dans le processus de formulation de politiques de réponses adéquates, une attention particulière devrait être accordée aux problèmes multisectoriels, ce que l’on appelle en anglais *cross-cutting issues*. Pour ce faire, une approche holistique est indispensable.

4.6.4 La justice internationale

Au centre de la question de la justice internationale se trouve la question de la compensation qui fut légèrement traitée antérieurement dans ce travail de recherche. À ce propos, les solutions sont loin d’être établies. En effet, plusieurs pays en développement attendent des pays développés des compensations qui tardent à se concrétiser ou ne se concrétisent pas du tout. De plus, plusieurs des pays en développement ne prennent pas suffisamment en compte

⁴² Michael PORTER, Mark KRAMER, *Creating Shared Values*, [En ligne], http://www.waterhealth.com/sites/default/files/Harvard_Business_Review_Shared_Value.pdf (07-08-2013), p.14.

le développement social ou environnemental puisque ces questions s'inscrivent dans des cadre temporel à plus long terme alors qu'il est impossible pour certains peuples de s'attarder à ces questions alors que leur survie est quotidiennement en jeu. Ainsi, ces pays en développement prennent souvent tous les moyens possibles pour arriver à leurs fins sans égard aux impacts que ces moyens comportent sur l'environnement et la société, ce qui mène très souvent vers des pratiques et un mode développement économique qui seraient jugés d'immoraux par certains pays occidentaux.

4.6.5 Les questions de la responsabilité et de la coopération

4.6.5.1 Un instinct humain de coopération

Quand il est question de problèmes environnementaux ou du changement climatique, la question de la responsabilité envers notamment les générations futures – des gens qui n'existent pas encore à travers le temps et l'espace – est difficile à définir. (Castelo, 2013). Une possibilité serait de reconcevoir la responsabilité sous la forme de rapports de coopération. Selon Michael Tomasello, un psychologue cognitif ainsi que co-directeur d'un institut en anthropologie évolutionnaire, la coopération rejoindrait l'idée d'altruisme menant à une intentionnalité partagée, c'est-à-dire notre habilité à partager les mêmes croyances et intentions. Tomasello prend l'exemple des enfants. Les enfants à un très jeune âge, vers 1 an, démontrent certains caractères de coopération et d'aide dans plusieurs contextes. Ces tendances viennent naturellement et sont innées en soi. Plus tard dans le développement, leur caractère évolue et devient plus complexe en raison de leur interaction avec d'autres enfants notamment et alors vient la question de la réciprocité et du jugement des autres. De plus, les enfants intègrent à leur caractère progressivement des normes culturelles. Cette phase serait appelée la naissance du « soi public » ou une forme de « nous » identitaire. Puis, ces tendances sont renforcées par des normes sociales de réciprocité. Enfin, ce que l'on peut en conclure, c'est que cette coopération entre les humains serait possiblement acquérable (Castelo, 2013).

D'autre part, la coopération pour le bien public serait fortement conditionnée à la perception de ce que les autres consentent à faire. Il y a ainsi cette notion de réciprocité (Kahan, 2004). Même Charles Darwin au 19^e siècle, était conscient de ce concept de réciprocité et écrivit dans son ouvrage *The Descent of Man* en 1871, que son désir de s'approprier des armes est contrebalancé par ses qualités d'un point de vue social qui l'emmène à donner et recevoir de l'aide de ses semblables. Les individus peuvent répondre à ces actes altruistes envers eux, en agissant de manière altruiste envers une autre personne (Meloto, 2013). Ainsi, ceux que l'on aide deviennent généralement de grands contributeurs au bien-être de la société. En outre, une personne peut ne pas recevoir des bénéfices altruistes d'une personne mais peut-être d'une troisième personne. Ce principe peut également s'appliquer aux entreprises, aux institutions et aux organisations. En somme, cette bonne volonté de contribuer à accroître le bien public s'inscrirait dans cette logique de réciprocité.

4.6.5.2 Différentes perspectives de la responsabilité

Une autre question relative à la responsabilité est celle de la prise en charge gouvernementale. Tout comme dans le cas des prestations sociales en France, il ne serait pas judicieux de surcharger les citoyens avec la responsabilité de prendre soin de leurs voisins par exemple. Les prestations sociales ont pour but d'assurer le bien-être et l'accès à tous les français à des soins de santé. Le mode de fonctionnement est très simple. Il s'agit d'une « relation » entre le citoyen et l'État – le citoyen donne une cotisation sociale en échange de laquelle, l'État lui garantit l'accès à des soins de santé de qualité. Le concept pourrait être repris sous la forme de « cotisations environnementales » pour la santé environnementale qui est directement liée à

notre propre santé. Puis, dans ce cadre de responsabilité, une autre forme de pensée, est l'idée qu'en prenant soin de « soi-même »; l'entreprise sert d'exemple et contribue au bien-être de la société dans son ensemble.

II MÉTHODOLOGIES DE RECHERCHE

1 Enquête : La méthode Delphi

En tant que première méthodologie de recherche, un questionnaire fut élaboré en deux langues (anglais et français) selon la Méthode Delphi.

La méthode Delphi est une méthode consistant à envoyer de manière systématique des séries successives de questionnaires suivies d'un contrôle effectué en retour des participants. Ce processus de consultation permet de répondre à une problématique préétablie. Cela permet également la collecte et la diffusion de connaissances. Ainsi, un grand nombre d'experts sont interrogés afin de partager leurs avis et leurs connaissances relatifs au sujet. Cette méthode est souvent utilisée en sciences de la gestion, de la technologie ainsi que dans le domaine des sciences sociales. Le but ultime de ce processus de consultation est donc de parvenir à un accord entre des experts sur le sujet complexe traité. En outre, le processus se poursuit jusqu'à ce qu'un accord soit atteint et face l'unanimité entre les experts. Ce processus peut s'avérer pertinent puisqu'il peut potentiellement créer un climat de coopération international entre différents experts sur un sujet précis. Cette méthode se fait en plusieurs étapes qui sont les suivantes :

- 1) La formulation de la problématique et l'élaboration du questionnaire ;
- 2) Le choix des experts et l'envoi du questionnaire ;
- 3) L'analyse des résultats et renvoi du questionnaire avec les nouveaux résultats aux experts (répétition jusqu'à la réalisation d'un consensus).

Après la rédaction du questionnaire en anglais et en français, il fut diffusé internationalement. Il a été envoyé à plus d'une cinquantaine d'entreprises et d'organisations d'un domaine connexe à la création de valeur partagée tels que : Nestlé, le cabinet conseil de Michael Porter (FSG), Danone, *Ben & Jerry's*, UNESCO, Ministère du Développement durable de France, *Hindustan Unilever*, *Starbucks*, *Accenture*, *General Electric*, *Water Health*, *Pepsi*, *SNC-Lavalin*, l'association *Philosophie et Management*, *Equiterre*, *Ethiquetable*, *Produrable*, Chaire de développement durable de l'Université du Québec à Montréal etc.

Plus de trois semaines après l'envoi des questionnaires, que deux réponses furent reçues. La première, fut celle de Laurent Ledoux, le Président du comité de la direction au Ministère de la mobilité et des transports de Belgique et directeur académique à la faculté de l'économie et de la gestion de l'Université libre de Bruxelles. Ce dernier, après quelques révisions du questionnaire, confirma la pertinence de ce dernier relativement au contenu bien qu'il n'ait pas répondu à toutes les questions du questionnaire. Son avis fut néanmoins précieux quant au contenu de ce dernier. De surcroît, il ajouta qu'il souhaitait connaître les résultats finaux de l'enquête. Puis, Kwai Yee Tsang, technicienne aux ressources humaines de la compagnie *SNC-Lavalin*, répondit au nom de la Directrice, qui était trop occupée pour répondre au questionnaire, et répondit que le sujet est trop complexe.

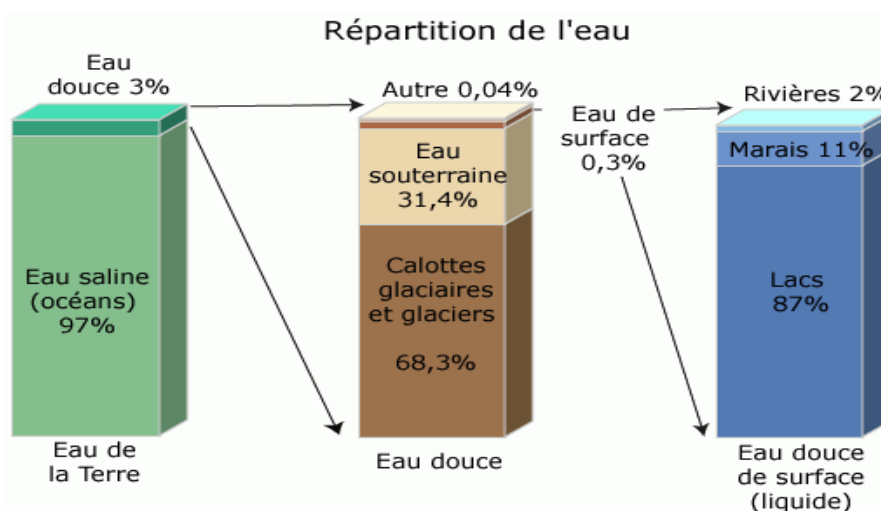
À la lumière des résultats obtenus, une décision fut prise de mettre fin à cette enquête et de rechercher de nouvelles possibilités de méthodes expérimentales. Considérant la qualité et la pertinence du questionnaire, il fut néanmoins inclus en annexe (Annexe IV, V).

2 Étude de cas

2.1 L'eau sur la Terre

L'eau est non seulement un bien commun mais aussi la substance la plus essentielle dont toutes les formes de vie dépendent. L'eau est une ressource limitée et quasi non-renouvelable, même si elle peut être recyclée. Or, avec le changement climatique, l'industrialisation rapide et l'urbanisation, l'accroissement de la population et la mauvaise gestion des ressources en eau causent des problèmes d'eau considérables. Ces problèmes de la gestion de l'eau sont nettement influencés par notre système de valeurs qui est à la base de notre mode de vie. En somme, les traditions culturelles, les pratiques indigènes et les valeurs sociales déterminent comment les humains perçoivent la gestion de l'eau et comment ils la construisent.

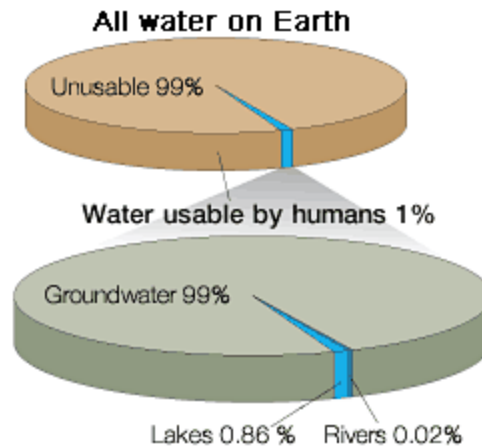
Environ 75% de la surface de la Terre est couverte par de l'eau. Cependant, la distribution de l'eau sur la Terre n'est pas basée sur les besoins économiques des humains en eau fraîche. L'image ci-dessous démontre la répartition de l'eau sur Terre. Où l'eau se faire rare, très souvent il y a des conflits.



(Source : <http://ga.water.usgs.gov/edu/watercyclefrench.html> (05-08-2013))

De ce pourcentage, environ 97% de l'eau provient des océans et 3% provient de l'eau douce sous forme notamment de glaciers et de ce pourcentage 0,3% est de l'eau fraîche provient des rivières, des lacs ainsi que des réservoirs qui sont les sources les plus accessibles pour les familles. Ainsi, ce n'est pas toute l'eau disponible sur la Terre qui est disponible pour la consommation des humains. En effet, 99% de l'eau n'est en fait pas disponible pour notre utilisation.

L'eau potable utilisable



(Source: <http://atlanticocean.edublogs.org/> (05-08-2013))

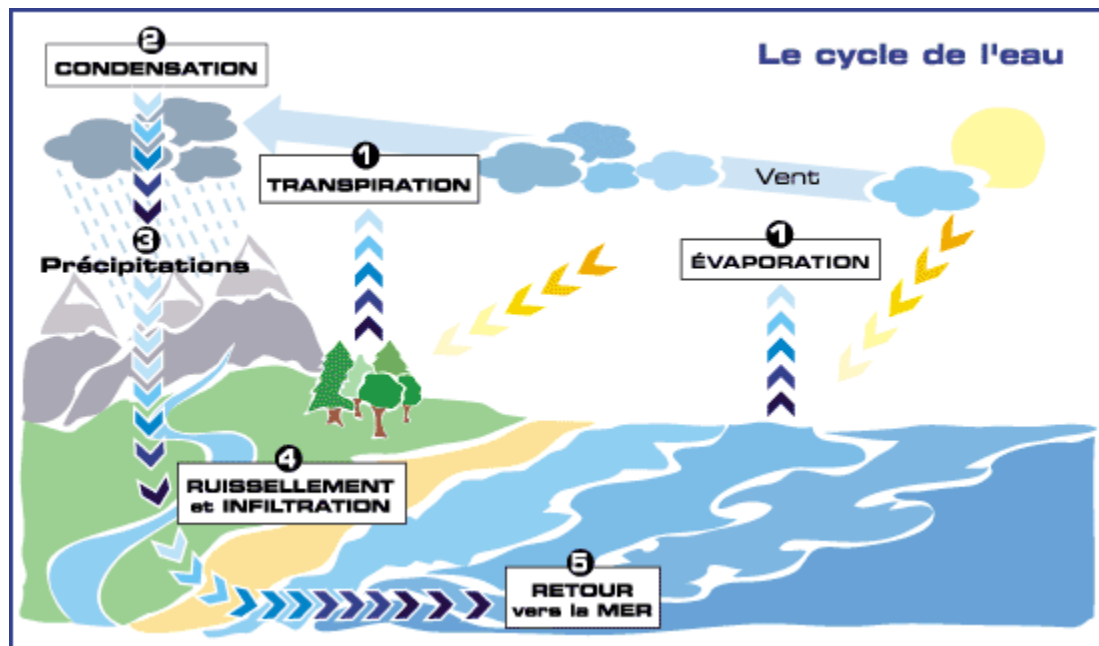
2.2 Classification de l'eau

L'eau peut être classée en deux catégories : l'eau de surface et l'eau souterraine. L'eau de surface est exposée à la contamination par les déchets animaux, les pesticides, les insecticides, les déchets industriels ainsi que les matériaux organiques. L'eau souterraine, quant à elle, est formée des précipitations qui s'infiltrent sous la surface du sol, qui n'est pas facilement accessible, mesurable ni facilement contaminable.

2.2.1. Le cycle de l'eau

Enfin, l'eau n'est pas statique ; il y a une dynamique d'échange. Ainsi l'eau effectue un cycle sous lequel la matière se transforme et c'est ainsi que les ressources en eau se renouvellent. Cette dynamique de renouvellement des ressources en eau est d'une échelle de temps d'environ 2500 ans pour les océans, 1400 ans pour l'eau souterraine, 10 000 ans pour l'eau contenue dans le permafrost, 9700 pour l'eau des glaciers polaires et 17 ans et huit mois pour l'humidité atmosphérique (Shiklomanov, 1996).⁴³ L'image ci-dessous illustre le cycle de l'eau.

⁴³ UNESCO, *Water ethics and water resource management*, [En ligne], <http://unesdoc.unesco.org/images/0019/001922/192256e.pdf> (06-08-2013), p.9.



(Source : http://www.stgs.fr/le_cycle_naturel_de_l-eau.htm (22-08-2013)).

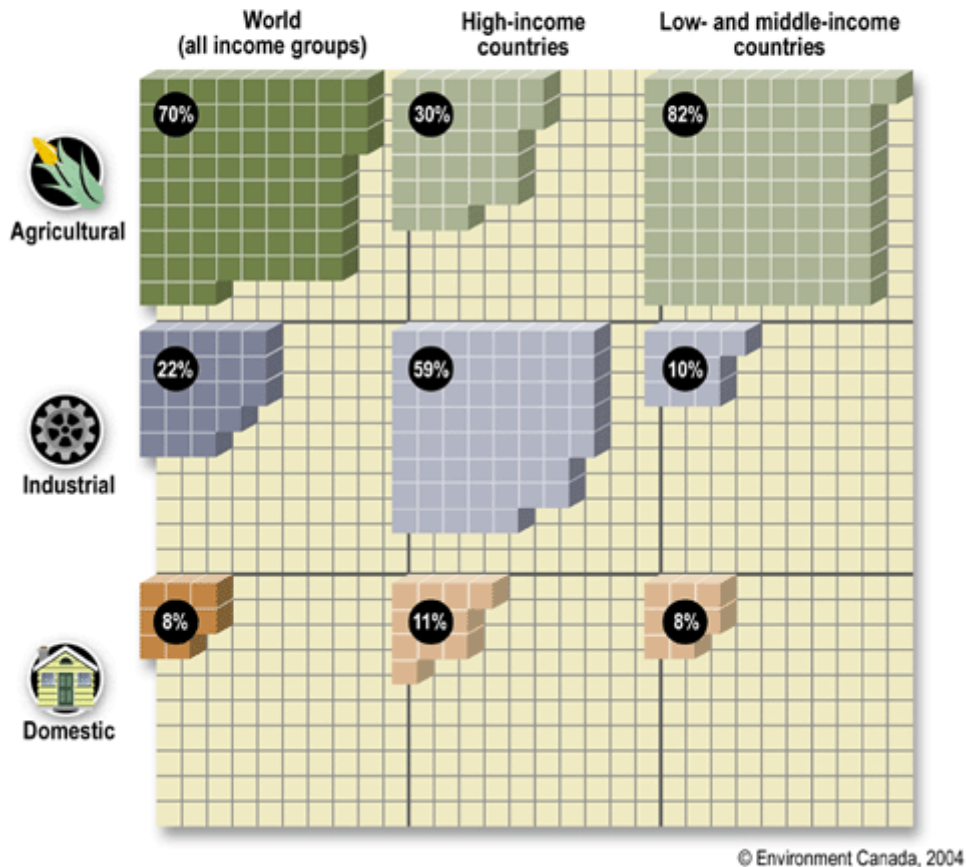
2.3 L'utilisation de l'eau

L'eau a un rôle multifonctionnel. Ce rôle peut être classifié selon la typologie suivante : la fourniture de services (pour la production de nourriture, les plantes, la médecine etc.), les services de régulation (la protection des inondations, le contrôle de l'érosion, le traitement naturel de la qualité de l'eau) et les services sociaux et culturels (l'héritage culturel, les paysages, la recherche scientifique). La figure ci-dessous démontre les différentes portions d'utilisation de l'eau selon les principales sources de salaires des pays.

Competing for a larger slice of the water pie

High-income countries devote the majority of their total water supply to industrial needs, while low- and middle-income countries use far more of their water for agriculture.

Percentages indicate portion of total water consumption by use



(Source: <http://www.ec.gc.ca/eau-water/default.asp?lang=En&n=b97aed14-1> (23-07-2013))

2.3.1 Agriculture

La majorité de l'eau utilisée par l'homme sur la Terre est dédiée à l'agriculture et plus spécifiquement à l'irrigation. Or, très souvent, cette eau est utilisée de manière inefficace. Cette utilisation inefficace de l'eau exerce un impact sur la culture agricole tel que l'aquaculture et la production animale. De surcroît, comme la population mondiale s'accroît, la demande en nourriture aussi s'accroît mais les réseaux de distribution restent fixes. C'est pourquoi, en raison de cette pression mondiale croissante, des efforts sont en cours pour trouver des moyens en vue de mieux gérer les ressources en eau – produire plus de nourriture avec moins de ressources en eau en améliorant les méthodes d'irrigation ainsi qu'en ayant recours à de nouvelles technologies pour rendre l'utilisation de l'eau plus efficace. En outre, l'utilisation des nanotechnologies fait l'objet de discussions au sein de l'UNESCO à cet égard.

2.3.2 Industries

Environ 15% de l'eau utilisée dans le monde est à des fins industriels, incluant les barrages hydroélectriques, l'industrie minière et les industries pétrolières qui utilisent l'eau à travers leurs procédés chimiques.

2.3.3 Utilisation domestique

L'eau utilisée à des fins domestiques compte pour 15%, incluant la consommation humaine, les bains, la cuisine, l'assainissement et le jardinage domestique. L'eau peut également être utilisée dans le cadre d'usages récréatifs. Les besoins domestiques de base ont été estimés à environ 50 litres d'eau par personne et par jour. Cependant, en observant l'utilisation de l'eau dans le monde, et surtout au niveau des pays développés, on se rend compte que la quantité dépasse nettement les 50 litres par jour.

2.3.4 Utilisation de l'eau pour l'environnement

L'utilisation de l'eau n'est pas dédiée que pour des usages domestiques ou industriels. En effet, l'eau sert également à assurer la durabilité de l'environnement, pour le bien des écosystèmes et pour celui des humains.

2.3.5 Utilisation de l'eau pour la production d'énergie

L'eau est caractérisée telle une source d'énergie stable. Or, le potentiel hydroélectrique génère des débats d'ordre éthique, particulièrement de la part des groupes pro-environnementaux. Ces débats s'articulent autour du fait que la faisabilité technique et financière dans ce contexte prime souvent sur les aspects environnementaux (Thein, 2007). De plus, les expériences démontrent que l'obligation morale des professionnels et des entreprises à l'égard de l'environnement a très souvent été négligée.

Outre les impacts environnementaux, une autre question soulevée est celle du bien-être des communautés locales qui sont très souvent directement affectées par ces projets et ne sont que très faiblement considérées lors de leur élaboration. Leur habitat naturel et leur mode de vie sont souvent gradement altérés. Il semblerait donc qu'il y ait une négligence au niveau des coûts sociaux, volontairement ou involontairement. Pour répondre à ce problème, en 1998, la Commission mondiale des barrages adopta des principes pouvant guider les choix des décideurs à ce sujet⁴⁴:

- ❖ La justice ;
- ❖ La durabilité ;
- ❖ L'efficacité ;
- ❖ La participation dans la prise de décision ;
- ❖ La responsabilité.

De surcroît, au sein d'un rapport élaboré et adopté en 2000, la CMB a ajouté à la liste des principes précédents, 7 principes stratégiques :

- ❖ Obtenir l'acceptation du public ;
- ❖ Une analyse approfondie des options ;
- ❖ Analyse des barrages existants ;
- ❖ Préserver les rivières et les moyens de subsistances ;
- ❖ Reconnaître les droits et partager les bénéfices ;
- ❖ Assurer le respect ;
- ❖ Le partage des rivières pour la paix, le développement et la sécurité.

Suite à ce rapport, il y eut un progrès au niveau des négociations internationales et plusieurs organisations se sont impliquées dans les discussions telles que la Banque mondiale, la PNUE, BAD, le CME etc.

⁴⁴UNESCO, *Water ethics and water resource management*, [En ligne], <http://unesdoc.unesco.org/images/0019/001922/192256e.pdf> (06-08-2013), p.14.

Puis, dans le même contexte, la banque HSBC a adopté les principes Équateurs de 2003, qui ont été signés par plusieurs grandes banques. Il s'agit de principes qui impliquent de la part des banques, une prise en compte des critères sociaux, sociétaux et environnementaux dans leurs décisions de financement de projets.

2.4 La gestion des ressources en eau

D'emblée, il est pertinent de définir qu'est-ce qu'une ressource en eau. Selon le PHI, il s'agit de l'eau disponible pour l'utilisation, en quantité et en qualité suffisante pour un emplacement géographique spécifique, sur une période de temps appropriée et pour une demande identifiée. À l'échelle mondiale, les ressources en eau sont suffisantes pour satisfaire les besoins humains. Cependant, dû à une répartition inégale de ces ressources à l'échelle mondiale, il y a très souvent des conflits d'intérêts pour l'accès à l'eau potable. De surcroît, tel que précédemment démontré dans le cas de la Jordanie, on parle de stress hydrique lorsque la demande excède la disponibilité de l'eau. Dans ce cas, il n'y a pas suffisamment d'eau pour subvenir à tous ses usages. Ce qui pose un défi à la fois pour la population en général et aussi pour les sociétés. C'est pourquoi, la gestion des ressources en eau est l'un des plus grands défis des sociétés actuelles.

2.5 La crise de l'eau

Aujourd'hui plus que jamais, l'eau est un problème. Plus d'un milliard de personnes n'ont pas accès à des sources d'eau améliorées (une quantité raisonnable provenant d'un puits, un réservoir public, une source, des eaux pluviales collectées) dans le monde et plus de 2,6 milliards de personnes n'ont pas accès à des installations sanitaires améliorées (population ayant un accès suffisant à des installations d'élimination des excréments pouvant prévenir efficacement le contact des humains, des animaux et des insectes avec les excréments). De surcroît, les installations sanitaires jouent un rôle crucial dans nos vies quotidiennes. Malheureusement, ce rôle, bien qu'important, est parfois négligé et mis de côté pour des raisons notamment culturelles. Encore plusieurs personnes doivent déféquer à l'air libre, ce qui compromet leur santé et leur sécurité. Ceci est à plus forte raison vrai pour les femmes qui, par dignité, doivent parfois attendre l'arrivée de la nuit pour pouvoir aller uriner ou déféquer, ce qui est à la fois compromettant pour leur santé et leur sécurité.

2.5.1 L'accroissement de la demande en eau

Le taux d'accroissement actuel de la population ainsi que de l'urbanisation accroissent les problèmes d'approvisionnement en eau ainsi que ceux liés à l'assainissement pour tous les habitants – alors que la demande en eau continue de s'accroître. La réduction de la pauvreté, qui est l'un des OMD, a augmenté dû au développement de la prospérité de certains pays tels que la Chine et l'Inde, ce qui implique aussi un accroissement de la demande en eau. De plus, les activités industrielles continuent de s'accroître en plus du tourisme, ce qui requiert de plus grandes quantités d'eau. Ces demandes en eau accroissent la pression sur les ressources en eau et sur les écosystèmes en soi. L'accélération de l'urbanisation requiert d'importants investissements en infrastructures de l'eau afin de fournir de l'eau et ériger des systèmes de gestion des déchets en eau efficaces pour les citoyens et les entreprises. Enfin, à la vue de toutes ces nouvelles réalités, il faut impérativement que ces eaux usées soient adéquatement traitées pour ne pas risquer de compromettre la santé de la société.

2.5.2 Les impacts du changement climatique sur l'eau

Le changement climatique a aussi des impacts sur les ressources en eaux dans le monde en raison de sa connexion directe avec le climat et le cycle hydrologique de l'eau. Puis, l'enjeu de la pollution de l'eau est également l'un des plus préoccupants de notre décennie car il aggrave le stress hydrique. Subséquemment, certains gouvernements et organisations sont à la

recherche de solutions à ces problèmes. À ce propos, la technologie, a permis aux humains d'exploiter mieux les ressources, mais ces dernières restent quand même limitées à l'échelle planétaire. De surcroît, puisque les sociétés se rapprochent de ses limites, on peut s'attendre à ce qu'il y ait de plus en plus de conflits dans le futur.

La situation est particulièrement grave dans les mégalofoles des pays en développement. En plus de la diminution de la disponibilité en eau et de la demande croissante, des problèmes socio-économiques complexes tels que la pauvreté, l'inégalité, des changements dans l'utilisation des terres et les droits de propriété, de l'inefficience des cadres légaux et institutionnels, de la mauvaise gouvernance des ressources en eau, représentent de grands défis pour la gestion de l'eau et son assainissement.

Les principaux enjeux socioéconomiques et institutionnels de la gestion de l'eau, selon le PHI sont les suivants :

- ❖ Les problèmes socio-économiques liés aux services urbains en eau, incluant l'accès à l'eau potable acceptable tel un droit fondamental ;
- ❖ Les problèmes socio-économiques liés au développement et à l'utilisation de l'eau ;
- ❖ Des politiques intégrés de l'eau et de l'utilisation de la terre pour atténuer la détérioration induite par l'homme de l'environnement ;
- ❖ Des développements institutionnels et des processus de participation pour la prise de décision dans les systèmes de gestion en eau des zones urbaines ;
- ❖ Des problèmes reliés aux aspects légaux de la gestion urbaine de l'eau and l'évolution des tendances dans la régulation de l'eau ;
- ❖ La participation des communautés dans les projets et la gestion de l'eau dans les zones urbaines, à partir d'une meilleure communication entre les professionnels de l'eau, les décideurs et les communautés locales ;
- ❖ L'eau et l'éthique.⁴⁵

L'UNESCO a également dressé la liste des principaux problèmes socioéconomiques et institutionnels complexes de la gestion de l'eau dans la région urbaine tel que décrit ci-dessous:

- ❖ Le cadre légal, institutionnel et régulateur de la gestion de l'eau et ses problèmes liés à l'eau tel un bien public versus un bien économique (les droits d'accès à l'eau potable, allocation de l'eau, les réglementations environnementales et les standards) ;
- ❖ L'investissement et le financement des infrastructures d'eau urbaine caractérisé par un coût de capital important et une longue période de remboursement à long terme pour l'expansion des services en eau et la maintenance ;
- ❖ Centralisation et décentralisation de la gestion de l'eau qui requiert des considérations à un niveau approprié de prise de décision, prenant en compte les questions des frontières administratives, de la disponibilité des ressources et des économies d'échelles,
- ❖ Le prix de l'eau et les tarifs, directement lié à la qualité des services en eau et de la maintenance des infrastructures ainsi que la sensibilisation publique quant à l'efficacité de l'utilisation en eau ;
- ❖ Les parties prenantes et la participation du secteur privé impliquant à la fois la participation publique dans la prise de décision de la gestion de l'eau public et les partenariats public-privé⁴⁶.

La crise de l'eau est le problème le plus préoccupant à l'heure actuelle et la gestion de l'eau est un enjeu d'envergure pour tout le monde y compris les entreprises. Toutefois, ceux qui

⁴⁵ UNESCO, « Urban Water Conflicts ». Centre International de Recherche sur l'Environnement et le Développement CNRS-CIRED, AgroParisTech, Paris, 2012, p.3.

⁴⁶ *Ibid.*

souffrent le plus de la crise de l'eau sont toujours les populations les plus pauvres et les groupes sociaux exclus de la société pour qui les coûts d'accès à l'eau sont inabordables. Ce manque d'accès à l'eau représente une barrière au développement ainsi qu'au bien-être de ces peuples.

Compte rendu des OMD en rapport à l'eau

Dans le rapport de 2013 sur les OMD, on remarque que plusieurs cibles ont été atteintes par rapport à l'eau. Par exemple, il est mentionné que plus de 2,1 milliards de personnes ont maintenant accès à des sources d'eau potable dans le monde. Ainsi, la proportion de la population mondiale disposant de telles sources a atteint 89% en 2010, en hausse par rapport à 76% en 1990 et ce, malgré une croissance importante de la population.

Water is a limited
resource and a public
good fundamental for
life and health
(Government of India,
2012)

À la suite des OMD de 2015, la Rapporteuse spéciale du CDH chargée de la question du droit à l'eau potable et à des installations sanitaires, Catarina Albuquerque, recommande que l'on considère les besoins et les capacités financières de chaque pays au cas par cas et ce même après 2015. De plus, elle affirme que très souvent la question de la quantité d'eau potable nécessaire fut au détriment de sa qualité. Ce besoin de résultats rapides quantifiables lié au besoin de progrès à plus long terme, ont été parmi les plus grandes difficultés dans la réalisation des OMD. Un autre point faible souligné par Catarina Albuquerque est le fait que les OMD en rapport avec la question de l'eau, portent sur l'accès à l'eau potable à tous mais ne considère pas ceux qui y ont accès mais dans des conditions presque qu'inadéquates, ce qui est souvent le cas des groupes marginalisés, des gens atteints de maladies graves ou des peuples indigènes. Finalement, dans le cadre de l'implantation des droits de l'accès à l'eau potable et à des installations sanitaires, des principes ont été identifiés : la participation, l'accès à l'information, la transparence, la non-discrimination et la responsabilité.

2.6 L'accès à l'eau tel un droit de l'homme

Le droit à l'eau potable est perçu mondialement telle une précondition de l'appréciation d'autres droits fondamentaux tels que le droit à l'habitation, à l'éducation, à la vie, au travail, à la protection contre la cruauté etc. Nous-mêmes sommes constitués de 95% d'eau. Or, dans plusieurs régions du monde, l'eau n'est pas accessible. Plus de 884 millions de personnes n'ont pas accès à l'eau potable dans le monde. Puis, plus de 2.6 milliards de personnes n'ont pas accès à des installations sanitaires. Ces deux problèmes liés à l'eau, trouvent leur origine dans plusieurs autres problèmes tels que la pauvreté, les inégalités sociales, les relations de pouvoir inégales, les problèmes sociaux et environnementaux d'envergure mondiale, l'urbanisation accélérée, le changement climatique, la pollution qui ne cesse de s'accroître et la décroissance des ressources en eau.

À la vue de l'importance de ce droit, même avant son adoption officielle, certains traités internationaux présentaient des obligations à cet égard pour les États. Ce qui obligeait ces derniers à assurer à tous un accès à l'eau potable en quantité suffisante pour répondre aux besoins personnels et domestiques (l'eau pour consommation personnelle, assainissement, lavage des vêtements, préparation de la nourriture, hygiène personnelle). Ces obligations impliquaient également la fourniture de la part des États, d'installations sanitaires adéquates pour toute la population tel un élément essentiel pour la dignité humaine.

2.6.1 Mise en contexte du droit à l'eau

Le concept de l'eau tel un besoin humain fondamental a été mentionné pour la première fois en 1977 à la Conférence des Nations Unies à Mar del Plata en Argentine. Cette idée fut ensuite reprise en 1992 à la CNUED de Rio de Janeiro, dans le cadre de l'adoption de l'Agenda 21. En novembre 2002, le CDESC, dans le cadre de son commentaire n°15, a défini le droit de chaque personne à l'accès à l'eau, notamment en termes de quantité, de qualité, de proximité, à un prix abordable et adéquate pour les besoins domestiques et personnels.

En 2007, le HCDH a conduit une étude sur la portée et le potentiel contenu relatif aux obligations qu'impliquerait l'accès à l'eau potable en tant que droit fondamental. À ce sujet, des obligations spécifiques ont été précisées. De plus, dans le rapport annuel du HCDH, il a été mentionné, en respect des droits fondamentaux internationaux, que les États ont l'obligation de promouvoir et de protéger les droits humains. Or, la question de la responsabilité des entreprises transnationales en rapport à l'accès à l'eau potable fait toujours l'objet de nombreuses discussions au sein de l'ONU. Or, il fut mentionné à maintes reprises, dans les négociations internationales, que le secteur privé doit impérativement supporter l'accès à l'eau en tant qu'un droit fondamental. D'autre part, la société a des attentes croissantes envers les entreprises pour que leurs opérations ne compromettent pas l'accès à l'eau potable et aux services l'assainissement.

2.6.2 Les principales questions soulevées par le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les droits de l'homme en 2007

- ❖ L'eau en quantité suffisante
- ❖ La qualité de l'eau
- ❖ Le droit à l'assainissement
- ❖ L'accès équitable
- ❖ L'accès physique
- ❖ L'accessibilité économique

Plusieurs documents officiels ont fait mention de l'importance de l'accès à l'eau potable et à des installations d'assainissement pour les besoins humains domestiques et personnels, tels que les suivants :

- ❖ La Convention sur l'élimination de toutes formes de discrimination à l'égard des femmes ;
- ❖ La Convention no 161 de l'Organisation International du Travail ;
- ❖ La Convention sur les droits des enfants ;
- ❖ La Convention relative aux droits des personnes handicapées.

Des obligations en rapport au droit à l'eau potable et à l'assainissement sont également présentées de manière implicite dans plusieurs traités internationaux en lien aux droits humains, notamment au droit à la vie, à l'éducation, au travail et même qu'à la vie culturelle. Certains États ont même intégré le droit à l'eau et à l'assainissement au sein de leurs constitutions nationales tel est le cas du Pérou qui sera présenté ultérieurement.

2.7 Les agences des Nations Unies et le droit à l'eau

Tel qu'inscrit dans la Charte des Nations Unies, un des principaux objectifs de l'ONU est de promouvoir et d'assurer le respect des droits de l'homme. De surcroît, l'ONU accorde une grande importance au droit à l'eau en tant que droit fondamental et plusieurs agences des Nations Unies conduisent des travaux sur les questions du droit à l'eau et à l'assainissement (UN-Habitat, UNDP, UNICEF, WHO etc.). En 2003, ONU-Eau, un mécanisme interorganisations fut créé avec comme objectif de veiller à la cohérence et la coordination des actions des entreprises et veiller à la mise en œuvre des programmes des Nations Unies

relatif à l'eau, aligné à la Déclaration du Millénaire et au Sommet mondial pour le développement durable qui fait de l'eau une priorité.

2.8 Le secteur privé et le droit à l'eau

Des experts du PHI, ont souligné le fait que le secteur privé a la capacité d'améliorer les conditions d'opération et de maintenance de la gestion des ressources en eau en général grâce à son savoir-faire et ses connaissances. Cependant, pour ce faire, il faut qu'il y ait selon eux une structure réglementaire solide pour que ce soit fonctionnel et qu'elle soit basée sur des valeurs telles que l'équité. Le Rapporteur spécial du HCDH, chargé de la question des sociétés transnationales et autres entreprises, John Ruggie, précise l'importance que les entreprises respectent les droits humains fondamentaux y compris le droit à l'eau.

2.8.1 The CEO Water Mandate

En juillet 2007, le Secrétaire des Nations Unies, en partenariat avec des multinationales et sous l'autorité du Pacte Mondial, a lancé le *CEO Water Mandate*. Cette initiative est née d'une prise de conscience de l'importance des actions du secteur privé qui exerce un impact important sur la disponibilité des ressources en eau de par leurs activités telles que la production de biens et de services. C'est pourquoi, les chefs d'entreprises membres de cette initiative, adoptent une approche de développement durable, et font de la gestion des ressources en eau une priorité.

Il est reconnu de manière consensuelle que les entreprises peuvent avoir des impacts autant positifs que négatifs sur la société et sur l'environnement. D'une part, leurs activités peuvent produire de la pollution – une surexploitation peut entraîner une augmentation de la pollution des eaux potables dédiées à la consommation des communautés locales. D'autre part, ils peuvent permettre une plus grande accessibilité à des ressources en eau potable pour les communautés locales ainsi que pour les groupes marginalisés et contribuer à rendre l'eau de meilleure qualité et plus abordable. Le secteur privé peut aussi contribuer à accroître l'accessibilité à l'eau et à des installations sanitaires adéquates au sein des milieux de travail.

Au niveau des responsabilités, les entreprises n'ont pas d'obligations spécifiques en soi dans le cadre du droit international des droits de l'homme. Malgré tout, celles-ci ont néanmoins pris des initiatives volontaires pour le respect des droits de l'homme et notamment du droit à l'eau par le biais du Pacte Mondial ou par le biais de l'établissement de leurs propres politiques et programmes des droits de l'homme.

2.9 Les aspects clés du droit à l'eau

2.9.1 Quantité

Le droit à l'eau comprend l'accès à l'eau uniquement pour des usages domestiques et personnels et non pour l'agriculture ou le maintien durable des écosystèmes. De surcroît, l'eau ne devrait pas être accessible en quantité illimitée car son cycle de renouvellement est long et étendu sur des milliers d'années. Selon l'OMS, entre 50 et 100 litres d'eau par jour et par personne est nécessaire pour le maintien d'une vie en bonne santé. Le minimum d'eau acceptable par personne et par jour est de 20 à 25 litres d'eau, ce qui est insuffisant pour assurer une hygiène personnelle adéquate et le maintien d'une bonne santé. Notons qu'il ne s'agit que de standards et selon le contexte de chaque individu, les quantités peuvent changer. Par exemple, les individus atteints du sida, doivent porter une plus grande attention à leur hygiène personnelle, ce qui requiert une quantité plus importante d'eau quotidiennement.

2.9.2 Qualité

Les normes relatives à la qualité de l'eau, sont généralement définies par les gouvernements nationaux. De surcroît, l'OMS a établi des directives servant de guide à l'élaboration des normes nationales. Parmi ces directives, des critères de la qualité de l'eau ont notamment été créés par l'OMS qui décrit qu'une eau de qualité est une eau qui peut être utilisée pour des usages personnel et domestiques et donc par conséquent, qui ne contient pas de microorganismes, de substances chimiques et de dangers radioactifs qui peuvent constituer des menaces pour la santé des humains. De plus, l'eau doit avoir une couleur, un goût ainsi qu'une odeur acceptable assurant que les populations ne puisent pas leurs eaux de sources alternatives dangereuses. Enfin, le CDH ajoute que l'accès à des installations sanitaires adéquates est essentiel pour assurer la protection de l'accès à de l'eau de qualité. Des principes relatifs à l'eau ont été adoptés en lien avec ces questions de qualité et de sécurité et sont présentés ci-dessous :

- ❖ Le principe du pollueur-payeur ;
- ❖ Le principe de précaution ;
- ❖ Le principe de la responsabilité nationale pour la pollution transnationale ;
- ❖ Le principe de l'institutionnalisation des études d'impact environnemental.

2.9.3 Accessibilité

L'eau et les installations sanitaires doivent être physiquement accessibles de façon sécuritaire pour la population toute entière, incluant les besoins de certains segments particuliers de la société tels que les handicapées, les femmes, les enfants et les personnes âgées. Ceci n'implique pas *ipso facto* un accès au sein même des foyers de chaque individu mais plutôt un accès à proximité de la demeure. L'eau et des installations sanitaires devraient être également disponibles dans les écoles, les hôpitaux, les centres de détention, les camps de réfugiés et les milieux de travail. En ce qui a trait à la distance, l'OMS indique qu'une distance raisonnable d'accès à de l'eau potable devrait être inférieure à 1000 mètres de la demeure de chaque individu. Enfin, le PNUD a spécifié dans son rapport de 2006 que l'accès à l'eau potable directement dans la maison est une provision optimale pour le développement humain et permet aux femmes et aux enfants d'économiser du temps. Cette économie de temps qui était auparavant destinée à l'approvisionnement en eau quotidiennement – qui socialement dans plusieurs régions d'Asie et d'Afrique, est la tâche des femmes et des enfants, permettrait d'accroître le niveau de scolarisation des enfants et d'intégrer les femmes sur le marché du travail (Bokova, 2013). De surcroît, dans plusieurs cultures, c'est également le rôle de la femme de s'occuper des membres de sa famille qui sont malades et qui requièrent de plus grandes quantités d'eau pour leur propre hygiène et pour assurer que les proches des malades, ne soient pas contaminés.

2.9.4 Abordabilité

Selon l'ONU, il est impératif que l'eau soit abordable pour tous. Aucun groupe ou individu ne devrait être privé d'eau en raison de son incapacité de payer, ce qui compromettrait d'autres droits humains tels que le droit à la nourriture, à l'éducation ainsi qu'à la santé. C'est pourquoi, bien que l'eau ne puisse pas être accessible gratuitement pour tous, elle devrait être gratuite pour ceux qui n'ont pas les moyens de la payer. Il est de l'obligation de chaque État de veiller à ce que la population toute entière ait accès à de l'eau potable et à des installations sanitaires appropriées.

Exemple : Le cas du Pérou



(Source : <http://blog.lefigaro.fr/amerique-latine/2012/07/le-president-peruvien-depasse-par-le-conflit-minier-de-cajamarca.html> (23-08-2013))

Au Pérou, les ressources en eau douce sont nombreuses mais comme dans beaucoup de pays, elles sont mal réparties sur le territoire. L'industrie minière a pris beaucoup d'ampleur depuis quelques années au Pérou. Ceci est dû au fait qu'en 1990, le Pérou adopta une politique d'attractivité des investissements directs étrangers (situation fiscale, traitement national, cadre juridique favorable etc.) afin de développer économiquement le pays. Le Pérou est un pays riche en matières premières notamment en minerais et métaux (or, cuivre, argent, zinc etc.). C'est pourquoi, en raison des conditions d'investissement favorables et de l'accessibilité aux ressources, plusieurs multinationales établirent des projets d'extraction minière dans le pays. Ces entreprises minières utilisèrent à maintes reprises les sources d'eau potable dédiées à la consommation des communautés locales pour les activités minières. Subséquemment, ces eaux potables devinrent polluées et non consommables et la vie quotidienne des communautés locales fut considérablement altérée. Subséquemment, les conflits liés à l'eau se multiplièrent et devinrent très violents. Sous les pressions sociales, le gouvernement dû ordonner à certaines entreprises la cessation de leurs activités. Ces dernières pouvaient poursuivre leurs activités uniquement sous la condition d'études d'impacts environnementaux et sociaux approfondies et menées par des experts ainsi que sous la condition de l'adoption d'une approche intégrée, incluant les intérêts des communautés locales. Au niveau international, en raison de l'accroissement des impacts des investissements directs étrangers, plusieurs organisations internationales de développement, telle que la Banque Mondiale, ont à présent des procédures d'évaluation sociales et environnementales.

L'ancien Président du Pérou, Ollanta Humala, avait proposé une réforme constitutionnelle pour le droit à l'eau en réponse aux conflits sociaux et environnementaux qui avaient émergés dans le pays et s'était engagé à n'autoriser aucune entreprise d'extraction minière à exposer la

population à une pénurie d'eau potable ou qui ne respectent pas les normes nationales en qualité de l'eau. Or, le Président Ollanta Humala fut critiquée pour avoir fait des promesses qu'il n'a pas réussi à tenir et il paraîtrait que ce sont les multinationales qui ont le plus bénéficié des politiques d'Ollanta Humala. Comment faire pour que les entreprises perçoivent les investissements sociaux et environnementaux non plus comme une charge supplémentaire ou un fardeau, mais plutôt comme une valeur ajoutée pour l'entreprise?

3 Le défis mondial de l'eau - Analyse de la gestion en eau de Nestlé Waters dans le cadre de la création de valeur partagée

Cette étude de cas a pour but de vérifier comment, dans la pratique, des entreprises socialement et écologiquement responsables, appliquent-elles certains principes éthiques universels. Tel que mentionné précédemment, le concept de la création de valeur partagée peut être très vaste. Ainsi, pour ne s'appesantir sur plusieurs sujets et pour rester concis dans le cadre de ce travail de recherche, il sera plus spécifiquement question des défis de l'eau dans le cadre de la création de valeur partagée – l'un des enjeux les plus importants au sein de nos sociétés actuellement.

Exemple de la Jordanie : le stress hydrique



(Source: <http://www.al-monitor.com/pulse/originals/2013/05/water-shortage-west-bank.html#ixzz2cn1vpdou>
(23-08-2013))

En Jordanie, troisième pays au monde en termes de pénurie d'eau, les ressources en eau se font de plus en plus rares en raison du changement climatique qui entraîne une diminution des précipitations. Subséquemment, des terres autrefois propices à l'agriculture, sont à présent désertes et les agriculteurs manquent d'eau pour leurs cultures nécessaires à leur propre survie. Chaque agriculteur a le droit à une certaine quantité d'eau selon des quotas préétablis mais cette quantité n'est très souvent pas suffisante. De surcroît, des experts sont venus sur le terrain pour aider les agriculteurs à gérer de manière efficace leurs ressources en eau mais l'eau demeure néanmoins insuffisante. Dans cette région, l'approvisionnement en eau se fait par le biais des nappes phréatiques, des sources d'eau non-renouvelables qui commencent à

s'épuiser en raison de leur surexploitation. En effet, l'utilisation de l'eau issue de ces nappes phréatiques est de plus en plus surexploitée – la demande s'accroît plus rapidement que la capacité de renouvellement des eaux. C'est pourquoi, le niveau de nappes phréatique a considérablement baissé. Par conséquent, le gouvernement a décidé d'aller chercher de l'eau de sources encore plus profondes dans le sol, dans des sources non-renouvelables d'une durée de vie de cinquante ans.

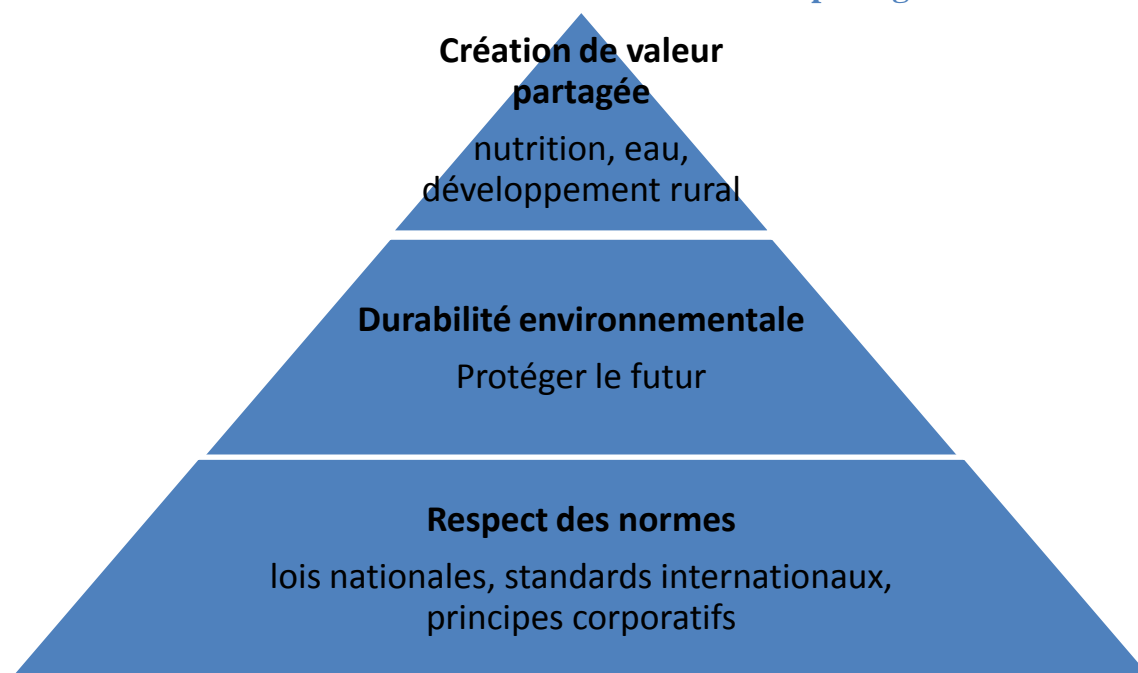
Dans les zones de stress hydrique, tel qu'en Jordanie, comment les entreprises peuvent-elles répondre à la situation d'une façon qui puisse être profitable à la fois aux entreprises, aux agriculteurs ainsi qu'à la population toute entière. Cette question sera abordée ultérieurement.

Cette étude de cas sera répartie de la manière suivante :i) la création de valeur partagée chez Nestlé et en comparaison avec Danone ; ii) analyse des résultats.

3.1 La création de valeur partagée chez Nestlé

L'entreprise Nestlé a adopté le concept de la création de valeur partagée comme stratégie corporative. Dans ses rapports annuels, elle affirme accorder une très grande importance au respect des lois nationales, des standards internationaux et de ses principes corporatifs tout en considérant les droits des générations futures, à l'image du graphique ci-dessous. Aligné au concept de la création de valeur partagée, l'entreprise a la conviction qu'elle crée de la valeur pour toutes les parties prenantes y compris la société en agissant d'une façon qui réponde aux problèmes internationaux et locaux dans les domaines de la nutrition, de l'eau et du développement rural. En nutrition, elle aspire développer des produits qui puissent procurer des bénéfices aux consommateurs de manière abordable et accessible ; l'eau en l'utilisant de manière plus efficiente dans ses manufactures et dans les processus de distribution d'une façon qui puisse aussi être bénéfique au niveau de la chaîne d'approvisionnement ; le développement rural en supportant les fermiers locaux de façon également à s'assurer que la matière première est de qualité. En somme, Nestlé se base sur ces trois principaux domaines pour identifier les opportunités d'affaires et les problèmes sociaux auxquels elle doit s'adresser. Ainsi, l'entreprise, consciente des crises mondiales que nous vivons actuellement, réfléchit sur ces questions et tente d'y faire face d'une façon qui soit bénéfique pour toutes les parties prenantes.

Les niveaux de la création de valeur partagée



3.1.1 Les rapports de Nestlé sur la création de valeur partagée

Depuis 2007, chaque 2 an, Nestlé publie en ligne un rapport complet sur sa stratégie de création de valeur partagée. À ce propos, l'entreprise se concentre principalement sur la crise nutritionnelle qui est intimement liée à la crise de l'eau. Ce rapport comprend des études de cas, des vidéos ainsi que des données portant sur la performance financière de l'entreprise dans le cadre de la création de valeur partagée. Ce rapport est adressé notamment aux actionnaires, au secteur académique, aux organisations à but non lucratifs, aux organisations gouvernementales et aux entreprises de consultation sociale. Puis, leurs rapports sont réalisés en conformité au GRI qui présente des lignes directrices pour les entreprises dans le secteur du développement durable. Le rapport de 2012, comprend leurs opérations à l'échelle mondiale et les données portent sur les entreprises détenues en totalité par Nestlé, ce qui implique que les informations en lien à leurs joint-ventures et leurs fournisseurs ne sont pas incluses dans leurs rapports. De surcroît, les données environnementales qui y sont présentes sont issues de leurs fabriques et de leurs entrepôts, excluant les nouvelles acquisitions.

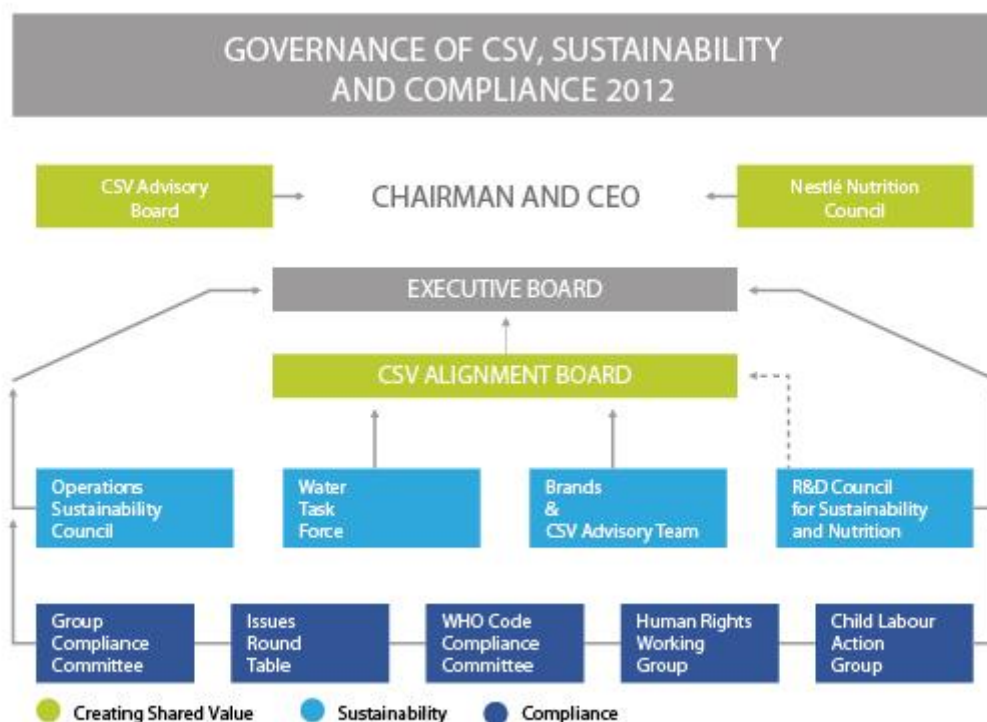
La logique derrière le concept de la création de valeur partagée selon Nestlé, est basée sur le constat que pour prospérer dans le long terme, il faut contribuer également à la prospérité de l'environnement et des communautés locales. Pour ce faire, Nestlé intègre le concept de la création de valeur partagée de trois façons : en développant des produits et des services qui répondent aux besoins des pays développés et en développement, en utilisant de manière efficiente les ressources tout au long de la chaîne d'approvisionnement et en améliorant les conditions du développement économique et social local.

Pour bien répondre à ces objectifs, Nestlé a d'emblée analysé quels sont les principaux défis en collaboration avec *SustainAbility* et *GlobalScan*, une firme d'analyse et de recherche sur le développement durable. Techniquement parlant, pour identifier ces défis, ils ont premièrement analysé les principales tendances mondiales ainsi que les défis auxquels, de manière générale, sont confrontées les entreprises. Puis, à la lumière de ces défis, Nestlé, en collaboration avec le groupe de travail, a identifié ses propres défis qui sont les suivants :

- ❖ L'innovation et la rénovation de produits pour mieux faire face aux problèmes d'obésité de malnutrition et de la déficience nutritionnelle ;
- ❖ La sécurité et la qualité des produits ; ce qui inclue leur accessibilité et leur abordabilité ; l'usage de l'eau lié à l'agriculture et aux problèmes sociaux, économiques et environnementaux qui continuent de s'accroître ;
- ❖ L'emballage avec le souci d'une meilleure visibilité pour les consommateurs à des fins de sécurité, de réduction des déchets et des impacts environnementaux ;
- ❖ Un approvisionnement responsable ;
- ❖ Le respect des droits de l'homme et les relations de travail ;
- ❖ La biotechnologie et les nanotechnologies ;
- ❖ La fertilité des sols ;
- ❖ Les droits fonciers et acquisition ;
- ❖ La question des compensations, des taxes équitables et la sécurité.

3.1.2 La gouvernance de Nestlé pour la création de valeur partagée

La système de gouvernance chez Nestlé, tel que présenté dans le graphique ci-dessous, est composé d'un président, d'un vice-président et d'autres membres du Conseil Exécutif qui sont responsables de la gestion et de la supervision de l'entreprise et déterminent son rôle dans la cadre de la création de valeur partagée, supporté entre autres par un Conseil de la durabilité, des tables rondes ainsi que des comités d'audit, de la gestion du risque et d'un Conseil de recherche et développement pour le développement durable. L'entreprise possède également un Organe consultatif composé de 12 membres dont Michael Porter, le créateur du concept de la création de valeur partagée est membre.



(Source : <http://www.nestle.com/csv/nestle/governance> (09-08-2013))

3.1.3 Qui sont les parties prenantes de Nestlé ?

Étant la plus grande entreprise agroalimentaire au monde, l'entreprise suisse est composée d'un large éventail de parties prenantes dont les principaux sont ceux présentés ci-après :

- ❖ Les communautés académiques ;
- ❖ Les consommateurs ;
- ❖ Le public en général ;
- ❖ Les employés ;
- ❖ Les gouvernements ;
- ❖ Les industries ;
- ❖ Les associations professionnelles ;
- ❖ Les organisations intergouvernementales ;
- ❖ Les organisations non-gouvernementales ;
- ❖ Les agences de renseignements et d'évaluation ;
- ❖ Les actionnaires et les communautés financières ;
- ❖ Les fournisseurs.

De surcroît, il existe également d'autres parties prenantes mais qui sont sélectionnés au niveau local et qui, pour cette raison, relève plus du cas par cas.

3.1.4 La contribution de Nestlé sur la question de l'eau

Nestlé a plusieurs partenaires dont notamment le *2030 Water Resources Group*, le PMNU, le *CEO Water Mandate*, le *Water Footprint* et *Alliance for Water Stewardship*. De plus, l'entreprise a travaillé avec des fournisseurs sur la promotion d'une bonne gestion des ressources en eau à travers le *Sustainable Agriculture Initiative* et finalement, avec ses partenaires, a contribué à l'élaboration de la nouvelle norme ISO 14046 : *Water Footprint Principles, Requirements and Guidelines*, qui sera finalisée d'ici 2014. D'autre part, le Président du groupe Nestlé, Peter Brabeck-Letmathe souligne l'importance de la gestion des ressources de la manière suivante : “*At the current rate of overuse, we will run out of water before we run out of oil*”.⁴⁷

4 La création de valeur partagée de Nestlé dans le cadre des défis de l'eau de Nestlé Waters

Introduction

Dans le cadre de cette étude de cas, le but ultime est de vérifier si le concept de la création de valeur partagée peut être opérationnalisé au sein d'une entreprise et si oui, de quelles façons ? Bien que cette étude de cas porte sur les actions de Nestlé face aux défis de l'eau, elle se veut totalement objective relativement aux choix d'actions, de décisions et de responsabilités posées par Nestlé dans le cadre de la création de valeur partagée.

4.1 Nestlé Waters

Nestlé Waters est une subdivision, membre du groupe suisse Nestlé et qui est numéro un mondial dans l'industrie des eaux embouteillées. Bien conscient des défis de l'eau qui, s'ils ne sont pas suffisamment pris en charge à l'échelle mondiale, risquent de s'accroître dans les prochaines années, la compagnie Nestlé Waters a mis sur pied en 2006 un programme appelé W.A.T.E.R.S. qui est dédié à la gestion des ressources en eau pour qu'elle soit à la fois efficace et rationnelle. De surcroît, les défis de l'eau posent problème non seulement au niveau local mais également au niveau mondial. Nestlé a participé à plusieurs travaux en vue d'encourager le dialogue dans le cadre du PMNU et travaillant également en collaboration avec des gouvernements locaux. De surcroît, Nestlé, à travers l'initiative *CEO Water*

⁴⁷ NESTLÉ, *Nestlé in society, full report*, [En ligne], http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/nestle-csv-full-report-2012-en.pdf (07-08-2013), p.81.

Mandate et du PMNU, participe aux discussions mondiales qui ont trait aux défis de l'eau et reconnaît l'eau tel un droit humain fondamental.

W.A.T.E.R.S.

- ❖ Travailler pour parvenir à une utilisation efficace de l'eau dans toutes ses activités
- ❖ Occuper une position de leader dans la gestion des ressources en eau et exceller une réduction directe de l'utilisation de l'eau dans toutes ses structures
- ❖ Prôner des politiques publiques qui accordent de la valeur à l'eau à tous les niveaux
- ❖ Traiter efficacement l'eau que l'entreprise rejette
- ❖ Dialoguer avec leurs fournisseurs et particulièrement les agriculteurs, les aider à améliorer leur gestion de l'eau, en insistant sur les impacts au niveau des bassins versants
- ❖ Sensibiliser le public aux problèmes de l'accès à l'eau et de sa préservation et inciter les collaborateurs, les communautés et les consommateurs à jouer un rôle dans la problématique de l'eau.⁴⁸

4.2 SustainABility

En adoptant la stratégie de Michael Porter sur la création de valeur partagée, l'entreprise aspire créer des valeurs qui soient à la fois actionnariales et sociétales. Pour ce faire, Nestlé travaille en collaboration avec *SustainABility*, une compagnie créée en 1987, formée d'un groupe d'experts en stratégie d'entreprise. À travers ces travaux, le groupe d'experts a identifié quels sont les enjeux à considérer dans le cadre de la création de valeur partagée. Les enjeux qui ont été identifiés sont les suivants :

- ❖ Les contraintes en termes de ressources ;
- ❖ La croissance des pays en développement ;
- ❖ Le vieillissement des populations pauvres des régions rurales ;
- ❖ La croissance ou la décroissance du pouvoir d'achat ;
- ❖ La volatilité économique ;
- ❖ L'incertitude économique ;
- ❖ Le changement démographique ;
- ❖ L'urbanisation ;
- ❖ Le vieillissement de la population ;
- ❖ La progression des consommateurs des classes moyennes ;
- ❖ La santé et le bien-être ;
- ❖ Le changement climatique et les avancées technologiques permanentes.

L'eau étant un élément fondamental pour l'entreprise, cette ressource est considérée à travers toutes ses activités, que ce soit au niveau des aliments, de l'énergie, de la protection de l'environnement ou des droits de l'homme.

4.3 En adéquation avec les Objectifs du Millénaire

L'accès à l'eau potable et à des installations sanitaires sont également des thèmes des OMD. Or, ces objectifs ne sont pas tous atteints jusqu'à présent selon certains experts. En outre, après 2015, l'ONU mettra l'accent de façon prioritaire sur ces deux questions incluant celle de la pollution de l'eau qui n'a pas encore été explicitement traitée au sein de ces objectifs (Zandaryaa, 2013). Encore aujourd'hui, environ 884 millions de personnes doivent toujours tirer de l'eau des puits non protégés et même parfois des marais aux conditions d'hygiène inacceptables. Selon Nestlé, ces problèmes nécessitent une plus grande solidarité

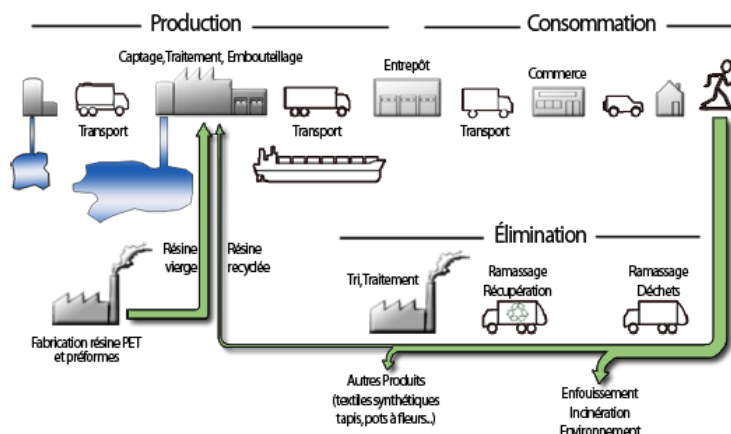
⁴⁸ *Op. cit.* NESTLÉ, *Nestlé in society, full report*, [En ligne], http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/nestle-csv-full-report-2012-en.pdf (07-08-2013), p.82.

internationale. Pour cette raison, Nestlé a décidé de collaborer avec la Fédération internationale des Sociétés de la Croix Rouge.

4.4 Le criticisme envers Nestlé et son utilisation de l'eau

Leader en eau embouteillée, Nestlé fait souvent l'objet de critiques en raison des impacts environnementaux négatifs de certaines de ses activités. En effet, certains de ses processus génèrent des émissions toxiques et requièrent une grande quantité d'énergie. Des efforts d'amélioration ont été déployés par l'entreprise pour remédier à ces problèmes.

Le cycle de vie de l'eau embouteillée



(Source: http://www.ecosynthese.com/dossiers/eau_en_bouteille/fr/EB05_impact.htm (09-08-2013))

Globalement, les activités industrielles de Nestlé représentent 0,0009% des captages d'eau douce à l'échelle mondiale. Les deux principales utilisations de l'eau sont pour remplir les bouteilles et pour les processus industriels tels que le nettoyage et la réfrigération. Pour veiller à la qualité de l'eau, les efforts de l'entreprise s'articulent sur trois principaux axes : une surveillance constante de l'état des sources d'exploitation, une évaluation des risques ainsi que la prise de mesures pour protéger les sources d'eau et une optimisation de l'utilisation de l'eau pour la production. De plus, la compagnie affirme dans son rapport de 2011, partager son savoir-faire et ses bonnes pratiques en gestion des ressources en eau avec toutes les parties prenantes dont notamment les communautés locales. L'entreprise participe également au processus éducatif en conscientisant et en éduquant les enfants, gardant en perspective que ces derniers seront les prochains gestionnaires des ressources en eau.

4.5 Réponse de Nestlé face à la problématique de l'eau

En plus des responsables du secteur public et des organisations non gouvernementales, des entreprises comme Nestlé se sont également impliquées en tant qu'acteurs de premier plan sur la question de l'eau. Elles s'y sont prises de différentes façons : soit par la création de nouvelles technologies, permettant de gérer plus efficacement les ressources en eau et un meilleur traitement des eaux usées et en fournissant des informations aux parties prenantes et en contribuant à une plus grande productivité (humidité du sol, probabilité de précipitation etc.). De plus, certaines entreprises ont fait des dons et des entreprises comme Nestlé ont contribué à la formulation de politiques adéquates relatives à la gestion des ressources en eau. Les cinq principaux moyens de Nestlé pour faire face aux défis de l'eau sont présentés ci-dessous.

4.5.1 Les cinq moyens de Nestlé pour faire face au défi de l'eau

1. Politiques publiques

2. Opérations directes
3. Dialogue avec les communautés
4. Chaîne d'approvisionnement
5. Action collective

4.5.1.1 Politiques publiques

Depuis 2008, Nestlé est membre du groupe nommé : *2030 Water Resources Group* qui est une plate-forme publique-privée qui mobilise la société civile, les centres académiques d'expertise, les institutions financières et est basée sur des approches analytiques, favorisant la création de coalitions aidant les gouvernements à effectuer des transformations durables au niveau de la gestion des ressources en eau. Nestlé fait des efforts afin de participer aux débats politiques sur les questions de l'eau et tenter de trouver des moyens afin d'équilibrer les captages d'eau avec leur renouvellement naturel ainsi que trouver des moyens d'utiliser l'eau de façon plus efficace ainsi que favoriser l'élaboration d'un cadre réglementaire plus équilibré. Pour réaliser ces objectifs, Nestlé a recours à deux principales actions. La première, l'entreprise participe au dialogue avec le secteur public, avec les gouvernements nationaux et dans des forums internationaux. Puis, Nestlé préside le *WEF-WRG* avec qui elle collabore pour mesurer sa performance par le biais des courbes de coûts de l'eau notamment en Inde, au Pakistan, en Afrique du sud, en Jordanie, au Mexique et en Mongolie.

4.5.1.1.1 La courbe des coûts de l'eau

Afin d'analyser l'impact des actions de Nestlé relatif aux défis de l'eau, comparer ces impacts, les coûts, l'efficacité des compromis et mesurer l'efficacité des nouvelles technologies destinés à améliorer l'efficacité de la gestion de l'eau, Nestlé utilise une courbe de l'eau. Il s'agit d'un outil conçu pour permettre aux parties prenantes d'améliorer leur compréhension de la situation dans laquelle elles se trouvent, grâce à une évaluation exhaustive des leviers de l'offre et de la demande susceptibles de ramener les captages d'eau de chaque bassin à un niveau conforme au renouvellement naturel de l'eau. Au sein du Forum mondial de l'eau, 140 mesures pour la gestion des ressources en eau en Inde furent analysées. Parmi ces mesures, 37 ont été considérées adéquates pour répondre à ces problèmes en gestion de l'eau. De surcroît, ces mesures sont destinées à aider les gouvernements à élaborer des stratégies adéquates. Un autre exemple serait celui du Mexique où plusieurs scénarios prévisionnels furent mis en place dans plus de 13 différentes régions administratives. Dans ce cadre, quatre lignes d'actions furent mises sur pied : accroître la modernisation, la technification des districts, les unités d'irrigation et la construction d'infrastructures pour approvisionner les zones en croissance, renforcer l'efficacité des systèmes d'eau potable et d'assainissement et augmenter l'utilisation des technologies efficaces dans les foyers, les entreprises et l'industries. Finalement, la courbe de l'eau est l'instrument de mesure principal de Nestlé pour analyser les bénéfices reliés aux coûts dans les bassins versants nationaux et ramener le captage d'eau à un niveau qui soit durable selon l'entreprise.

4.5.1.2 Opérations directes

Dans le but de favoriser l'efficacité opérationnelle, Nestlé se concentre sur la réduction des captages d'eau et l'augmentation de la réutilisation de sources alternatives telle que la collecte des eaux de pluie. De plus, Nestlé met régulièrement sur pied des plans d'actions pour la gestion de l'eau notamment pour évaluer les risques auxquels l'entreprise est exposée dans les fabriques. Notons que Nestlé a des fabriques sur tous les continents. En outre, 40% des fabriques de Nestlé se situent dans des régions soumises à un stress hydrique et 10% sont situées dans des régions où l'eau est extrêmement rare. Pour mesurer l'ampleur de ce stress hydrique, l'entreprise se base sur leur indice de stress hydrique, prenant en compte la moyenne du ratio de captage par rapport aux disponibilités en eau ainsi qu'à des estimations

du volume d'eau annuel renouvelable par personne pour 2025. L'entreprise procède également à un examen des eaux, un processus qui vise à évaluer les ressources en eau à long terme et crée des liens dans les secteurs académiques, publics ainsi que la société civile en général pour sensibiliser le plus de parties prenantes possible à la question de l'eau et mettre sur pied des plans d'action. Globalement, l'entreprise a effectué des examens dans plus de 100 fabriques en 2011 autour du monde. En outre, elle détenait 254 projets dans lesquels l'objectif principal était d'économiser de l'eau, procéder à des examens des ressources et investir dans des programmes d'économie et d'épuration d'eau. Puis, en termes de performance, l'entreprise note que les captages d'eau ont baissé de 28% depuis 2001. Aussi entre 2001 et 2011, les eaux usées de leurs fabriques ont été réduites de 38% par la récupération de l'eau des processus de production et la réutilisation des eaux pour d'autres applications telle que la réfrigération et l'arrosage des espaces paysagers. L'entreprise a également recyclé 7,8 millions de m³ (1000 litres) d'eau. Pour traiter les eaux usées, elle a pris deux moyens : le recyclage des eaux usées dans les stations d'épuration municipales et si cela n'est pas suffisant, la création de ses propres installations rejetant l'eau épurée dans l'environnement conformément à leurs normes internes. Au total, l'entreprise possède 30 stations d'épurations dans le monde.

4.5.1.3 Dialogue avec les communautés

Nestlé est impliqué dans la recherche de solutions au niveau local, au sein des communautés locales dont elle dépend pour la production de ses matières premières. Une bonne gestion de l'eau étant essentielle au développement rural, Nestlé supporte les communautés locales en offrant son support financier, opérationnel et éducatif dans le cadre de ses programmes de gestion durable de l'eau.

4.5.1.3.1 Eau, hygiène et assainissement

Depuis 2007, Nestlé travaille en collaboration avec la Croix-Rouge de Côte d'Ivoire en vue de fournir non seulement de l'eau mais également des installations sanitaires et une formation à l'hygiène aux sociétés en Côte d'Ivoire. En 2011, plus de 60 000 adultes et enfants ont bénéficié de ce programme dans plus de 65 communautés et dans plus de 55 écoles. Cette démarche s'inscrit dans le cadre d'un partenariat mondial (2010-2013) portant sur l'eau et l'assainissement, avec un investissement d'environ 2 millions d'euros.

4.5.1.3.2 Projet WET (Water Education for Teachers)

Il s'agit d'un programme international non gouvernemental visant à sensibiliser les écoliers universellement à la crise de l'eau et ce à l'aide d'outils éducatifs. Dans le cadre de ce projet, Nestlé participe à divers événements d'envergure internationale tels que les Journées Mondiales de l'Eau organisées par l'ONU qui sont une opportunité de rassemblement des enfants et des enseignants *Together for water* et ayant comme vocation de les sensibiliser à l'importance de l'eau non seulement pour la santé des êtres humains mais également pour celle de la nature. En 2011, plus de 10 000 enfants et plus de 400 collaborateurs y ont participé.

4.5.1.3.3 Nestlé pour le droit à l'eau

Nestlé est également un acteur dans la promotion du droit à l'eau, en tant que droit humain fondamental. L'entreprise favorise l'accès à l'eau potable et aux installations sanitaires, à la formation sur l'eau, la santé et l'hygiène de plusieurs manières. Par exemple, elle développe des programmes de gestion de l'eau durables et technologiquement adaptés au niveau communautaire, en partenariat avec des experts issus d'organisations non gouvernementales. L'action de l'entreprise est axée essentiellement sur le partage des bonnes pratiques et la mise en œuvre de ses projets au niveau des écoles et des villages où se trouvent ses sites, partout au

niveau de la planète. De plus, elle collabore avec la Fédération internationale des Sociétés de la Croix Rouge, avec qui, elle a permis l'accès à l'eau et à l'assainissement à plus de 100 000 personnes. Puis, l'entreprise a mené 40 projets liés à l'eau et à l'assainissement et 126 de ses fabriques ont fourni de l'eau potable à des communautés en 2010. Ultérieurement, son programme *Water Education for Teachers* fut mis en place dans une douzaine de pays.

4.5.1.4 Chaîne d'approvisionnement

Étant donné l'envergure des défis que pose l'eau, l'entreprise exprime être consciente qu'elle ne peut régler tous les problèmes liés à la crise de l'eau seule. C'est pourquoi elle déploie de l'énergie dans le but de favoriser et de permettre une plus grande solidarité entre les différentes parties prenantes tels que les fournisseurs, les agriculteurs avec qui l'entreprise partage des connaissances en matière de bonnes pratiques et dans la recherche de solutions.

L'entreprise crée également des partenariats au niveau de sa chaîne d'approvisionnement. Par exemple, elle dirige un groupe de travail appelé *Sustainable Agriculture Initiative*, une plateforme supportant le développement durable de l'agriculture dans le monde dans le cadre duquel, l'entreprise met sur pied des projets pilotes pour essayer de nouvelles méthodes d'utilisation d'eau.

4.5.1.4.1 Exemple de projet pilote

En Inde, un nouveau projet pilote mené par la plate-forme *SAI* et géré par l'ICRISAT, utilise un calculateur d'impacts sur l'eau afin de déterminer le volume d'eau nécessaire pour différents terrains ainsi que les conditions d'irrigation. Des tests ont été effectués sur des fruits et ont révélé que l'utilisation de ce calculateur permettrait de réduire de 30 à 40% l'eau consommée. De plus, la fourniture des données via les téléphones portables est aussi à l'étude.

Dans les pays où l'eau est rare, l'entreprise mène des études pour mieux comprendre et quantifier les risques de son utilisation en eau, et ce, en partenariat notamment avec la DDC. Dans le cadre de ces études, une évaluation globale de l'utilisation de l'eau fut menée dans la production de café au Vietnam, suite à la croissance rapide de la production de café Robusta, qui a entraîné une déforestation de la région ainsi qu'une dégradation des sols. L'étude vise aussi à sensibiliser les petits exploitants à la valeur de l'eau en recommandant des moyens concrets pour optimiser l'utilisation de l'eau.

4.5.1.4.2 Projet SAIN

Le projet SAIN est une initiative visant à promouvoir le développement durable et soutenir les agriculteurs dans le monde. Ce projet s'occupe entre autres de la gestion de l'eau et de l'irrigation. Un outil appelé *RISE* actualisé est utilisé comme système d'examen dans le cadre d'un partenariat avec la HESA en vue d'améliorer la durabilité et l'utilisation de l'eau dans l'industrie laitière mexicaine ainsi que dans 13 exploitations de la municipalité de Torrón. Grâce à ce projet, un nouveau centre de traitement des eaux usées en Colombie dans l'État d'Antioquia a réussi à réduire de 50% la consommation d'eau.

4.5.1.4.3 Partenariat avec la Grèce

En Grèce, Nestlé a établi des partenariats locaux avec les communautés locales en les soutenant afin de réduire les menaces potentielles pesant sur la quantité et la qualité des ressources régionales d'eau. Cette initiative a été créée en 2007 dans le cadre d'une étude hydrogéologique évaluant la vulnérabilité de l'eau souterraine locale et identifiant des sites de forage potentiels dans les zones où l'eau est moins rare. Cette approche au niveau local fut de type « gagnant-gagnant », bénéficiant à la fois à l'entreprise, aux communautés et aux autorités locales.

4.5.1.4.4 Des lignes directrices de bonnes conduites

L'entreprise a élaboré des lignes directrices visant à adopter des actions plus responsables au niveau de la gestion de l'eau pour l'agriculture. Ces dernières s'adressent aux matières premières agricoles et forestières sous la forme d'un code de conduite que les fournisseurs doivent respecter en plus de mesures plus spécifiques pour les régions soumises à un stress hydrique. L'entreprise a également adopté dix principes au sein de son programme sur l'eau et l'agriculture SAI.

4.5.1.4.5 Les dix principes directeurs de Nestlé

- ❖ Nutrition, santé et bien-être
- ❖ Assurance qualité et sécurité des produits
- ❖ Communication avec les consommateurs
- ❖ Droits de l'homme dans les activités commerciales
- ❖ «Leadership» et responsabilité individuelle
- ❖ Santé et sécurité au travail
- ❖ Relations avec les fournisseurs et les clients
- ❖ Agriculture et développement rural
- ❖ Durabilité environnementale
- ❖ Eau

4.5.1.5 Action collective

Dans le cadre du Pacte Mondial des Nations Unies, Nestlé est engagé dans une action collective, ayant la volonté de partager ses connaissances avec d'autres parties prenantes ainsi que d'apprendre des expériences de ces derniers. Pour répondre plus spécifiquement aux problèmes liés à l'eau, Nestlé a mis sur pied une plate-forme intersectorielle dirigée par un groupe de travail spécialement dédié à cette tâche. Le groupe est réparti en deux, d'une part les dirigeants chargés d'élaborer une stratégie et d'autre part, le personnel opérationnel chargé d'appliquer la stratégie. Ce groupe de travail coordonne également la participation de l'entreprise dans des actions collectives tel que le *CEO Water Mandate* dont Nestlé est l'un des fondateurs et le Pacte Mondial des Nations Unies, une participation publique et privée dans le cadre duquel, 87 entreprises travaillent en coordination avec des organismes environnementaux ainsi que d'autres parties prenantes afin de partager et de diffuser les informations pertinentes sur la gestion de l'eau.

Dans le cadre du *CEO Water Mandate*, deux réunions se sont tenues à Stockholm ainsi qu'à Copenhague en 2011 lors desquelles un groupe de travail a lancé un processus de rédaction de *Water Disclosures Guidelines*, en vue de promouvoir une approche standardisée de communication de données au niveau mondial. Un rapport fut également élaboré par *The Institute for Human Rights and Business* et intitulé *Water, Business and Human Rights* auquel Nestlé a participé à l'élaboration. Il s'agit d'un guide pour les entreprises.

L'entreprise participe également à l'échange de données, d'idées et des innovations dans le domaine auprès d'experts, de professionnels et de décideurs lors de la Semaine Mondiale de l'Eau à Stockholm, organisée chaque année dans le cadre de l'événement : *Stockholm International Water Institute*. Puis, l'entreprise participe également au projet appelé *Water Disclosure Project* en vue de renforcer sa transparence. Enfin, la question de l'eau fut également prise en considération lors de l'élaboration du questionnaire au sein de l'organisation *Carbon Disclosure Project*, auquel Nestlé collabora.

Finalement, Nestlé est impliqué dans des processus d'initiatives multipartites volontaires liés aux problèmes de l'eau et spécifiquement au niveau des risques et des responsabilités partagées dans une démarche de la gestion de l'eau. Enfin, en termes d'actions collectives,

Nestlé préconise des normes communes (ISO 14046, *Alliance for Water Stewardship*, *Water Footprint Network*) et participe aux initiatives locales de préservation de la gestion de l'eau notamment en Inde, en Colombie et en France.

4.5.1.5.1 Exemple de partenariat local

En 2007, Nestlé Waters a fait l'acquisition de la compagnie Henniez en Suisse. La compagnie a favorisé le développement local en élaborant un programme nommé ECO-Broye qui est constitué d'un ensemble d'actions visant la préservation des ressources en eau et un développement économique local en harmonie avec la nature et pour préserver les revenus des producteurs locaux en Suisse. Puis, cette initiative a pris de l'ampleur et un « corridor écologique » fut mis en place sur une longueur de 1500 hectares de terres cultivées afin de préserver la biodiversité locale, pour améliorer la qualité des eaux de surface et pour transformer les déchets en énergie propre.

4.5.1.5.2 *Water Footprint Network*

Nestlé est membre de *Water Footprint Network*, un groupe de travail créé en 2008 et dédié à la recherche de nouvelles possibilités de réponses aux problèmes de la gestion des ressources en eau et aussi à l'élaboration de normes d'évaluation de l'impact de l'utilisation de l'eau. De plus, l'entreprise est favorable à la mise en place de normes internationales standardisées sur ces questions. C'est pourquoi elle participe à l'élaboration de la norme ISO 14046, basée sur une approche du cycle de vie des produits ainsi que sur des principes, exigences et lignes directrices pour évaluer l'impact sur l'eau des produits, des processus et organisations. De plus, cette norme en cours d'élaboration, définira de manière plus précise des conditions environnementales et socio-économiques locales. Cette norme devrait être prête pour l'année prochaine, en 2014.

4.5.1.5.3 *Alliance for Water Stewardship*

En collaboration avec d'autres organisations, Nestlé a participé à l'instauration d'un programme de certification volontaire permettant aux gestionnaires et aux utilisateurs de l'eau de démontrer leur conformité et leur soutien aux nouvelles normes internationales en gestion de l'eau. Cette certification permettra également aux entreprises de mieux mesurer leur performance ce qui est susceptible de permettre une meilleure efficacité tout au long du cycle de vie de leurs produits.

4.5.1.5.4 *Carbone Disclosure Project*

Nestlé a contribué à l'extension du projet, incluant la question de l'eau. Ce programme répond en détails aux procédures d'analyse et de gestion face aux risques liés à l'eau dans les opérations et dans la chaîne d'approvisionnement des entreprises. En 2012, le PNUE a identifié les fabriques qui sont dans ou près de zones protégées et Nestlé a poursuivi cette démarche en identifiant ses fabriques qui sont dépendantes ou qui pourraient avoir un impact sur ces sources d'eau. Ils ont identifiés ces zones dans plus de 25 kilomètres en amont des fabriques qui sont dépendantes en approvisionnement en eau propre ainsi qu'en aval où les émissions des fabriques pourraient avoir un impact négatif. Nestlé a également identifié des zones humides d'envergure internationale sous la Convention de Ramsar qui est un traité intergouvernemental servant de cadre à l'action nationale et à la coopération internationale pour la conservation et l'utilisation rationnelle des zones humides et de leurs ressources. De ce fait, ils ont identifié 21 fabriques associées à des zones importantes pour leurs ressources en eau et ont déterminé les interventions et les activités qui devraient être mises en place.

4.6 Analyse du stress hydrique de Nestlé

L'analyse du stress hydrique se fait de deux façons chez Nestlé :

1. *Water Stress Index*
2. *Water Resource Reviews*

Le premier, l'indice de stress hydrique, prend en compte le captage d'eau par rapport à sa disponibilité ainsi qu'une estimation du renouvellement d'eau par personne pour 2025 afin de déterminer le stress hydrique par région. De plus, en 2012, un nouvel indicateur a été ajouté ; il s'agit du *Water Risk Filter* développé par le fond mondial pour la santé et le *German Development Finance Institution* pour aider les entreprises et les investisseurs à se poser les bonnes questions sur l'eau. Cet indicateur est sous la forme d'un score qui prend notamment en compte l'utilisation de l'eau des autres utilisateurs locaux afin de déterminer le risque de la diminution en quantité et en qualité de l'eau. Le second est sous la forme d'analyses sur le terrain pour évaluer non seulement les impacts potentiels sur les communautés locales relatives au droit à l'eau mais aussi la disponibilité en ressources en eau aux alentours des fabriques de Nestlé dans le monde. L'examen prend aussi en compte cinq piliers relatifs à l'eau : la quantité ; la qualité ; le respect des normes, lois, standards ; les licences ; la protection des sites et les parties prenantes.

4.7 La valeur économique de l'eau

Pour mesurer la quantité d'eau économisée, Nestlé accorde une valeur économique à l'eau entre 1 et 5 CHF (franc suisse) par mètre cube et dépendamment de l'index de stress hydrique de la fabrique en question. Ceci permet à l'entreprise d'être éclairé dans sa prise de décision quant aux technologies à choisir pour économiser l'eau.

4.8 Efficience

La compagnie vise à être de plus en plus efficiente en économie d'eau. Pour ce faire, elle met sur pied des projets d'économie d'eau. Par exemple, en Grande Bretagne, Nestlé Waters a ouvert une fabrique à Buxton en 2012 d'une valeur de 35 millions de livres. Cette fabrique a été élaborée à l'aide de nouvelles technologies pour minimiser au maximum les impacts notamment sur le développement urbain. De surcroît, la fabrique promulgue le renouvellement naturel de l'eau des nappes phréatiques.

4.9 Réduire la décharge d'eau

En 2012, *Nestlé Waters* a investi 9 millions de CHF (franc suisse) en vue d'améliorer ses équipements au Mexique pour améliorer la gestion des déchets. Nestlé a également investi dans la gestion des déchets au Vietnam dans la fabrique de Tri An, pour réduire de moitié les décharges d'eau.

4.10 Quelques données de performance de Nestlé pour l'année 2012

Nestlé a élaboré des indicateurs de performance dans le cadre des principes du PMNU en 2012. Parmi ces indicateurs de performance, il y a une section dédiée à l'eau. Dans cette section, Nestlé démontre avoir diminué sa consommation d'eau entre 2011 et 2012, passant de 145,3 millions de mètres cubes d'eau à 137,8 et de 3,2 à 2,9 mètres cubes par tonnes de produit. De plus, l'entreprise a réduit sa portion d'eau déchargée de 93,9 à 84,2 millions de mètres cube entre 2011 et 2012. De surcroît, l'entreprise a mis sur pied plus de 489 projets d'économie d'eau dans ses fabriques, ce qui lui a permis une économie d'eau de 6,5 millions de mètres cube au total. De surcroît, dans la région de l'Asie du Sud, en vue d'améliorer l'accessibilité à l'eau à plus de 100 000 étudiants, plus de 217 projets ont été mis sur pied pour améliorer l'accès à l'eau potable.

5 Expérimentation

Il sera à présent question, dans cette partie du travail, de l'expérimentation sous la forme d'une observation contrôlée servant à vérifier l'hypothèse de recherche stipulant que l'opérationnalisation de principes éthiques universels serait vectrice de création de valeur partagée. Pour ce faire, cinq principes éthiques universels ont été sélectionnés sur la base de leur pertinence en regard aux défis de l'eau. L'expérimentation donc consistera à vérifier si ces principes sont opérationnalisés et si tel est le cas, de quelles façons le sont-ils ? Cette opérationnalisation est perceptible à travers les différents choix d'actions de l'entreprise en réponse au défi de l'eau.

Cette expérimentation sera constituée en quatre étapes : a) analyse de l'opérationnalisation des principes éthiques universels de Nestlé ; b) analyse des résultats ; c) analyse de l'opérationnalisation des principes éthiques universels de Danone ; d) analyse des résultats finaux issus de la comparaison entre les entreprises Nestlé et Danone pour l'opérationnalisation des principes éthiques universels.

5.1 Les principes choisis dans le cadre de cette expérimentation

- ❖ Le principe de la dignité humaine et du droit à l'eau
- ❖ Les besoins d'un écosystème et d'un environnement sain
- ❖ Le principe de la frugalité
- ❖ Le principe de l'usage et des bénéfices multiples de l'eau
- ❖ Le principe de la participation

1 Le principe de la dignité humaine et le droit à l'eau

Dans la DUDH, on mentionne à l'article 3 que la dignité humaine et les droits de l'homme doivent être respectés. Puis, il est ajouté à l'article 14 portant sur la responsabilité sociale des entreprises, que la promotion de la santé et de la responsabilité sociale est une question centrale et que les technologies devraient permettre un accès adéquat à l'eau. L'eau est l'une des ressources les plus essentielles pour les êtres humains ; tout le monde a le droit d'en posséder une certaine quantité de base et avec une quantité de surplus pour le confort pour leur propre dignité.

2 Les besoins d'un écosystème et d'un environnement sain

Les êtres humains entretiennent une relation avec l'eau dont la toute première est une dépendance biologique du fait que 95% de notre corps est constitué d'eau. De surcroît, dans certaines religions et cultures, l'eau est perçue tel un symbole de pureté. La question à se poser est comment balancer les besoins des humains avec les besoins de la nature ? Certains écocentristes affirment que les besoins humains ne sont pas plus importants que ceux de la nature. De surcroît, dans plusieurs rapports des années 1970, il a été mentionné à maintes reprises que l'état de santé des océans est lié aux actions anthropiques. D'autre part, ce que la nation appelle « en santé » varie au fil du temps et selon la demande en ressources et la volonté politique. Cette variation de la notion d'environnement en santé est notable dans l'exemple qui suit : en 1972 en Floride, un désastre écologique eut lieu ; plus de 2 millions de pneus avaient été jetés à la mer pour créer un récif artificiel ayant pour but de créer un nouvel habitat marin. En principe, l'action humaine ne devrait pas altérer la santé de l'environnement.

3 Le principe de la frugalité

Le principe de la frugalité implique que les gens vivant à proximité de l'eau ne devraient pas dépasser les besoins actuels. Les gens devraient tenter de réduire au minimum leur consommation d'eau pour leur confort et pour le maintien de l'écosystème.

4 Le principe de l'usage et des bénéfices multiples de l'eau

Ce principe présuppose que l'usage de l'eau devrait être bénéfique à la fois pour les individus, les industries, l'agriculture, le commerce ainsi que pour d'autres usages et selon leur importance.

5 Le principe de la participation

La participation publique dans la gestion des ressources en eau est importante pour l'intérêt de tous les groupes et spécialement les pauvres et les sous-représentés. De par l'éducation, une publication ouverte au public, l'écoute des communautés et de par des discussions, les individus et les groupes peuvent être impliqués dans l'utilisation de l'eau et dans la gestion des besoins ainsi que des préoccupations.

5.2 Analyse de l'opérationnalisation des principes éthiques universels de Nestlé

Maintenant que les principes éthiques universels sélectionnés ont été présentés et décrits, il sera question de vérifier de quelles façons Nestlé les opérationnalise.

1 Le principe de la dignité humaine et le droit à l'eau

Nestlé prend explicitement une position favorable au droit à l'eau. L'entreprise a mis sur pied 217 projets visant à permettre l'accès à de l'eau potable et à des installations sanitaires à plus de 100 000 personnes dans le monde. De plus, elle est impliquée dans les négociations publiques visant à promouvoir l'accès à l'eau potable et à des installations d'assainissement pour tous (Journée Mondiale de l'Eau, *Together for water*, *Water Education for Teachers* etc.).

2 Le principe des besoins d'un écosystème et d'un environnement sain

L'entreprise contribue à l'élaboration de la norme ISO 14046 portant sur les principes, exigences et lignes directrices pour évaluer l'impact sur l'eau des produits, des processus et organisations. De plus, cette norme a pour but de définir des conditions environnementales et socio-économiques locales. Puis, le projet de Nestlé *Together for water* a aussi pour vocation de sensibiliser les jeunes à l'importance de l'eau pour la santé des humains et de la nature.

3 Le principe de la frugalité

Nestlé a pris de nombreux moyens tels que l'utilisation du calculateur d'eau pour équilibrer les captages d'eau avec son renouvellement naturel. Pour ce faire, la compagnie a investi dans de nouvelles technologies en vue de minimiser l'utilisation de l'eau dans ses activités.

4 Le principe de l'usage et des bénéfices multiples

Nestlé a opérationnalisé ce principe à travers la création de projets, sa participation à plusieurs initiatives tel que le Pacte Mondial, *CEO Water Mandate*, sa participation à des plates-formes sur le développement durable et son implication au niveau local, offrant des supports financiers et éducatifs aux populations locales ainsi que sa collaboration avec des organisations pour permettre à tous les parties prenantes de tirer profit de ses activités en plus de permettre l'accès à l'eau potable et à des installations sanitaires à plus de 100 000 personnes dans le monde.

5 Le principe de la participation

Nestlé participe à des programmes, des projets, des forums et des négociations politiques et autant au niveau local qu'international tel que le PMNU.

Il existe d'autres principes qui auraient pu également être pertinents dans le cadre de cette analyse. Par exemple, le principe de la proximité. En effet, puisque la distribution d'eau fraîche et potable est répartie de façon inégale dans le monde, certaines populations doivent quotidiennement faire de longs trajets pour s'approvisionner en eau. Une autre question est celle de la sécurité.

5.3 Analyse des résultats

À travers cette expérimentation, on prend conscience que Nestlé a intégré en pratique les principes éthiques universels susmentionnés. Or, Nestlé avait officiellement adopté le concept de la création de valeur partagé au sein de son entreprise. De plus, Nestlé est une entreprise multinationale de grande taille qui a des moyens financiers considérables. L'opérationnalisation des principes éthiques universels serait-elle aussi faisable dans d'autres entreprises, dans un contexte différent de celui de Nestlé et dans des entreprises de plus petites tailles qui n'ont pas un pouvoir à la fois économique et politique comme cette dernière. En somme, les besoins liés à l'eau sont des opportunités d'affaires pour les entreprises. Nestlé, ayant mis de l'avant des actions concrètes à ce propos, pourrait potentiellement servir de modèle à ce niveau pour d'autres entreprises.

5.3.1 Critiques et scepticisme envers les actions de Nestlé

Les résultats obtenus sont issus de l'analyse des rapports élaborés par l'entreprise. Une étude encore plus approfondie incluant des entrevues avec des parties prenantes dans une démarche ayant pour but de vérifier la fiabilité des rapports de l'entreprise aurait été pertinente. Un documentaire a ouvert un débat à ce sujet, mettant en lumière les « fausses promesses » de Nestlé qui n'ont pas toujours été réalisées. Ce documentaire fut ouvert au public en 2012. Il s'agit d'une critique des promesses sociales et écologiques faites par Nestlé. Ces critiques sont faites notamment par des ONG qui ont analysé plus en profondeur les actions entreprises par Nestlé et les impacts de ces dernières au niveau local. Ce documentaire s'intitule *La vie en bouteille* et porte sur l'accès aux ressources en eau dans le monde sous la forme d'une critique des effets de l'embouteillage de l'eau par Nestlé, dont sa sous-division *Nestlé Waters* qui est le 1^{er} producteur d'eau embouteillée au monde. En outre, ce documentaire analyse les activités de l'entreprise en matière d'eau dans trois pays : les États-Unis, le Pakistan et le Nigéria. Nestlé produisait de l'eau embouteillée pour les pays en développement sous une autre marque appelée *Pure Life* qui aujourd'hui est vendue à l'échelle mondiale. Or, il paraît que Nestlé a fait des profits importants en procédant à une mise en bouteille d'eau déminéralisée par un processus propre à l'entreprise, qui sème le doute à l'échelle mondiale. Un autre élément qui contribua à la perte de confiance de la part de certains experts et de certaines ONG est relié à quelques-unes des actions commises par l'entreprise. Par exemple, la compagnie avait fait des promesses de restructuration de certaines de ses fabriques pour y intégrer davantage la question des droits de l'homme. Or, il semblerait que l'entreprise n'a pas pu honorer ses promesses mais a tout de même publié un rapport sur cette question.

Même si Nestlé, dans ses rapports affirme utiliser que 0,005% des prélèvements mondiaux d'eau douce et Nestlé Waters 0,0009%, certains critiquent encore l'entreprise en disant qu'il s'agit d'une multinationale et non d'un organisme de charité (Frederick, 2012). De surcroît, certaines ONG ont analysé plus en profondeur la participation de Nestlé dans les négociations internationales liées à l'eau telle que sa participation au *CEO Water Mandate*, au PMNU, au Réseau Empreinte Eau et au Groupe de travail de la plate-forme SAI. Ils se sont également

intéressés à l'intégration du concept de la création de valeur partagée au sein de l'entreprise et ses impacts sur les agriculteurs et les habitants, censée avoir des impacts positifs. Selon une spécialiste du commerce équitable, les salaires de certains producteurs ne se sont pas améliorés mais les formations techniques offertes par l'entreprise Nestlé ont amélioré le rendement de cette dernière. De surcroît, selon cette experte les concepts de la responsabilité sociale des entreprises ou de la création de valeur partagée, serait davantage un outil de marketing plutôt qu'un réel vecteur de bien-être pour toutes les parties prenantes. Cette affirmation fut soulignée par de nombreuses parties prenantes et à maintes reprises à l'échelle mondiale.

En somme, malgré les critiques, un effort de recentralisation des valeurs au sein de l'entreprise est visiblement en cours. Puis, l'entreprise a vraisemblablement réussi à intégrer les principes éthiques universels présélectionnés. Cette intégration s'est faite, tel que démontré, de différentes manières, dépeignant un certain dynamisme de part de l'entreprise dans la mise en œuvre d'actions concrètes pour la création de valeur partagée face aux défis de l'eau. Or, comme dans toute situation à la fois complexe et incertaine, pour se rapprocher le plus près de la réalité, il est toujours favorable d'aborder une vision holistique, incluant les aspects positifs et négatifs relatifs à la question à l'étude. Ainsi, aborder un sujet en conservant un certain éloignement, permet de voir plus clair et de se rapprocher le plus près de la réalité (Marta, 2013).

Cette étude de cas et l'analyse de la création de valeur partagée chez Nestlé, illustre parfaitement le clivage entre une vision purement capitaliste et une vision pro-social et environnementale qui existe en ce moment. La vision purement capitaliste fut critiquée en raison des impacts négatifs du passé – donnant préséance à la réalisation de profits – ce qui a entraîné des problèmes pour l'entreprise qui a dû y répondre en adoptant une nouvelle approche qui soit plus holistique même si plusieurs doutent de la réelle authenticité des intentions de l'entreprise. Dans ce même esprit, il y a de plus en plus un consensus à l'échelle internationale qui stipule que la source des problèmes actuels est *a fortiori* morale.

5.4 Comparaison de l'opérationnalisation des principes éthiques universels entre Nestlé et Danone

5.4.1 Analyse de la création de valeur partagée chez l'entreprise Danone

Tel que présenté, l'observation contrôlée de Nestlé a confirmé l'hypothèse de la recherche stipulant que l'opérationnalisation de principes éthiques universels serait vectrice de création de valeur partagée. En cette seconde partie d'expérimentation, il sera question de vérifier si en recourant à la même méthode expérimentale, les résultats obtenus sont les mêmes dans d'autres entreprises du même domaine. Pour ce faire, une comparaison avec l'entreprise Danone sera présentée. L'entreprise agroalimentaire française Danone fut créée en 1972 de par une fusion entre deux entreprises. Il s'agit du numéro 2 mondial d'eau embouteillée.

Danone n'a pas adopté officiellement le concept de la création de valeur partagée comme stratégie d'entreprise. Cependant, ses buts, objectifs, actions et responsabilités sont très semblables à ceux de Nestlé. Danone, adopta une stratégie que le Président- Directeur général de la compagnie, Frank Riboud, appelle un double projet (économique et social). Ce double projet est la source d'inspiration première du management de l'entreprise. En outre, les stratégies des deux compétiteurs s'entrecoupent à certains moments dans l'usage des termes. Par exemple, Frank Riboud affirma « qu'engager ses collaborateurs et son écosystème dans

un cercle vertueux reste une priorité pour que la création de valeur bénéficie à tous. »⁴⁹ De plus, Danone, tout comme bien des multinationales est sensibilisé à la complexité de certains des problèmes qui requièrent des actions plus spécifiques pour créer de la valeur en toute circonstance. Elle porte donc une attention particulière aux enjeux sociaux issus de contextes différents et plus particulièrement entre les pays en développement et les pays développés.

5.4.1.1 DANONE WAY

Danone Way est un processus de diffusion de la culture et des valeurs de l'entreprise à travers toutes ses filiales dans le monde. Cette démarche vise aussi à mesurer la performance au niveau de la responsabilité sociale et environnementale sous cinq principaux thèmes : les droits humains, les relations humaines, l'environnement, les consommateurs et la gouvernance de par des actions préétablis qui ont fait l'objet de modifications à maintes reprises depuis sa création en 2001 pour s'adapter aux problèmes mondiaux.

5.4.1.2. RESPECT

La démarche RESPECT représente le double projet à la fois économique et social de l'entreprise et qui s'applique tout au long de la chaîne logistique. Cette démarche comprend des processus spécifiques et obligatoires tel que des audits externes afin de mettre en place des plans d'actions adaptés, des échanges d'informations entre fournisseurs et faire respecter les principes sociaux et environnementaux et éthiques qui ont été intégrés au code de conduite des affaires de l'entreprise.

5.4.2 Engagements internationaux et participation à des activités stratégiques à l'échelle internationale

Danone a défini des principes de conduite des affaires qui se basent sur des instruments internationaux tels que le PMNU, La DUDH, les Principes directeurs de l'OCDE et les conventions internationales de l'OIT. De plus, depuis deux ans, Danone organise des réflexions stratégiques en collaboration avec des organisations telles que l'UNEP, IUCN, WWF, la Convention de Ramsar, *Rainforest Alliance*, *Ethicity*, *Greenpeace* etc.

5.4.3 Les normes et indicateurs de performance chez Danone

Danone a été certifié ISO 14001, la norme relative au management environnemental, pour 55% de ses sites mondialement. L'entreprise a également créé le programme *GREEN*. Il s'agit de normes environnementales de production créées par Danone et dont le respect est vérifié par des audits en plus d'audits de suivi annuels pour assurer une constance et un respect des normes.

5.4.4 La gouvernance de Danone

La gouvernance pour le développement durable chez Danone est composée notamment d'une Direction de la Nature dont l'organe administratif est le Comité Exécutif. Au total, il y a sept directeurs généraux ou vice-présidents. Aussi, des groupes de réflexions sont régulièrement organisés, comprenant toutes les parties prenantes

5.4.5 La communication environnementale de Danone

Danone collabore avec une firme « antigreenwashing » anglaise qui s'appelle Futerra. Plusieurs multinationales sont accusées de *greenwashing* et Danone a décidé de prendre des actions concrètes pour contrer ce problème. De plus, l'entreprise a élaboré un Guide des Allégations Environnementales qui décrit tous les éléments nécessaires en ce qui a trait à communication environnementale responsable.

⁴⁹ DANONE, *Rapport économique et sociale*, [En ligne], <http://danone12.danone.com/data/catalogue.pdf> (15-08-2013), p.25.

5.4.6 Le fond de Danone

Depuis trois ans, la compagnie a investi dans plus de 43 projets d'ordre économique et social, en partenariat avec des ONG. Ces projets, selon le Président-Directeur Frank Riboud, ont pour but de créer de la valeur économique permettant de financer et de créer des valeurs sociales et environnementales, qui soient en harmonie avec le développement durable mais par nécessairement avec le concept de la création de valeur partagée. En effet, pour Danone, il est nécessaire d'avoir des surplus financiers en vue de financer des projets sociaux et environnementaux qui sont perçus comme des charges supplémentaires pour l'entreprise. Dans une perspective de création de valeur partagée, selon la vision de Michael Porter, le financement de projets sociaux et environnementaux est vecteur de prospérité et donc permet la création de profits pour l'entreprise.

5.4.7 La stratégie de Danone pour le développement durable

À travers les transformations globales, Danone affirme avoir acquis une plus grande importance dans les pays émergents. Or, face à la récession en Europe, elle a perdu des ventes notamment en France et en Espagne. Par conséquent, elle est en train recentraliser ses priorités face aux changements qui se produisent dans le monde et qui ont un impact sur l'entreprise. La stratégie de l'entreprise se fonde sur ces principaux enjeux qui sont semblables à ceux de Nestlé et sont de trois ordres : les enjeux de santé et de nutrition, les enjeux sociaux et les enjeux environnementaux. De surcroît, l'entreprise, consciente du rôle crucial qu'elle joue en matière de santé puisque cette dernière passe essentiellement par une alimentation saine, analyse les actions qui peuvent être posées pour répondre aux problèmes de santé des citoyens pour leur bien-être. De plus, au sein de son rapport, elle s'interroge à sur comment elle pourrait contribuer à accroître l'équité dans le monde de part une répartition plus équitable de la richesse face aux récessions qui accroissent les inégalités sociales. Puis, l'eau et ses défis est également une question centrale et qui se reflète dans les actions de l'entreprise.

Les stratégies de Danone se concentrent autour des principaux enjeux de l'entreprise et selon les quatre grands axes suivants : la santé, l'accessibilité des produits, les hommes et la nature. Danone a recentralisé ses priorités dans sa stratégie sur la santé, priorisant : les produits laitiers et les eaux minérales, ce que l'entreprise appelle des produits vertueux faisant partie d'une alimentation saine selon la Santé Publique. Ainsi, dans le cadre de cette stratégie, l'entreprise se positionne en tant qu'offreur de produits bénéfiques pour la santé et s'adaptant aux contextes et besoins des différentes populations mondialement. L'entreprise elle est membre d'instituts de recherches sur la santé et participe à de nombreuses études à ce sujet. Puis, l'entreprise est certifiée FSSC 22000 qui est une norme international en matière de sécurité alimentaire impliquant notamment des standards de la qualité de l'eau puisque cette ressource est fondamentale à la santé.

5.4.8 La question de l'accessibilité aux produits et à l'eau

L'accessibilité est une priorité pour Danone. C'est pourquoi, l'entreprise a développé une méthodologie qu'elle nomme *Route to market* ayant comme objectif ultime d'accroître l'accessibilité de ses produits à un plus grand nombre de personnes possible dans les pays émergents. Un exemple est celui de la Chine, où grâce à sa méthodologie, l'entreprise a accru l'accessibilité de ses produits de 20 à 200 villes sous la marque Mizone. Danone a également mené plusieurs expériences dont l'une se nomme *BOP (Base of the Pyramid)* influencée par la théorie créé par Coimbatore Krishnao Prahalad, spécialiste de l'économie et du management, intitulé *From the Bottom of the Pyramid* basée sur l'idée qu'il faut offrir des produits adaptés aux pauvres (à la base de la pyramide) et en considérant ces derniers tout au long du cycle de distribution des produits. Toujours en lien avec la question de l'accessibilité

et la théorie de Prahalad, Nestlé a créé *danone.communities* qui est un incubateur d'entreprises à vocation sociale. Dans ce cadre, l'entreprise est responsable du partage des connaissances avec des communautés locales sur des questions sociales liées à la malnutrition, à l'accès à l'eau potable et à la pauvreté. Aujourd'hui, Danone affirme apporter un soutien technique et financier à 10 projets dans le monde tels que les projets *Community Water Services* en Inde et 1001 Fontaines au Cambodge. De surcroît, dans le cadre de son projet au Cambodge, 60 stations d'eau ont été implantées. Puis, Danone a aussi créé en 2012 des ateliers appelés *Global Communities Meeting* rassemblant des experts internationaux pour discuter des questions liées à l'eau et à son accessibilité.

5.4.9 Le fond Livelihood de Danone

En collaboration avec l'UICN et la convention de Ramsar sur les zones humides, Danone a créé le Fonds *Livelihood* en 2011. Dans ce cadre, 7 entreprises sont membres et investissent dans des projets de restauration des écosystèmes naturels et luttent ainsi contre le changement climatique.

5.4.10 L'eau chez Danone

Danone entend protéger les ressources en eau et les utiliser en respect de leur capacité de renouvellement. Dans cet esprit, en 2012, Danone a pris des moyens afin de réduire sa consommation en eau, protéger les ressources en eau et a pris des moyens de mesures concrets. De surcroît, Danone promeut la protection des ressources en eau de par sa *Ground Water Policy*, promulguant une gestion intégrée des ressources en eau en collaboration avec les acteurs locaux. Ce principe de gestion intégrée s'appuie sur le respect des cycles de la nature et la protection des impluviums⁵⁰ (système de captage et stockage des eaux pluviales) et de leurs écosystèmes. Puis, les quatre principaux axes d'actions relatives à l'eau sont la mesure de l'empreinte eau, la qualité des eaux usées, la réduction de la consommation d'eau dans les usines et la protection des impluviums des sources d'eau minérale naturelle.

5.4.10.1 Quelques exemples d'initiatives

En 2012, la filiale chinoise de *Danone Waters*, a renforcé ses actions de protection sur un site en Chine nommé Longmen en collaboration avec l'UICN et la convention de Ramsar. De surcroît, la même année, toujours en collaboration avec les organismes susmentionnés, Danone a engagé un processus de reconnaissance appelé *SPRING*, un outil de gestion des ressources en eau.

5.4.10.2 Les moyens de mesures de la performance pour une meilleure gestion des ressources en eau

En 2012, Danone a établi, en collaboration avec des partenaires, une méthodologie d'évaluation de l'empreinte eau consommée et considérant les facteurs de stress hydrique. Cette méthodologie se nomme *Water Scarcity Footprint*.

5.5 Expérimentation

Tout comme pour l'entreprise Nestlé, une observation contrôlée des actions de Danone permettra de mettre en lumière si oui ou non cette dernière a opérationnalisé les principes éthiques universels vecteurs de création de valeur partagée.

1 Le principe de la dignité humaine et le droit à l'eau

Danone apporta en 2012 un soutien technique et financier à 10 projets relatifs à l'eau mondialement répartis tels que les projets *Community Water Services* en Inde et 1001

⁵⁰ WIKIPEDIA, *impluvium*, [En ligne], <http://fr.wikipedia.org/wiki/Impluvium> (15-08-2013).

Fontaines au Cambodge. De surcroît, dans le cadre du projet au Cambodge, 60 stations d'eau ont été implantées pour permettre un plus grand accès à l'eau potable.

2 Les besoins d'un écosystème et d'un environnement sain

En 2012, Danone a investi plus de 48,2 millions d'euros en environnement, dédiés principalement aux actions ci-dessous :

- ❖ Mise en conformité environnementale : déchets, eau, air, sol, traitement des déchets, traitement des eaux usées, stations d'épuration, mesure du bruit, qualité de l'air etc. ;
- ❖ Investissements appliqués à la réduction des émissions de CO₂.

Une charte sur la politique de protection des eaux souterraines fut également signée par le Président-Directeur Frank Riboud en 2004. Cette politique définit les obligations de l'entreprise qui ont trait à l'exploitation des ressources naturelles et patrimoniales et à la gestion durable des eaux souterraines et ce, pour toute l'entreprise y compris les filiales.

L'évaluation de chaque site est réalisée par le biais de l'outil *SPRING* qui établit une cartographie des sites en vue d'identifier les risques de pollution et d'évaluer la pérennité des ressources en eau.

De plus, Danone collabore avec des partenaires locaux pour protéger les sources d'eau. En 2008, l'impluvium d'EVIAN fut inscrit dans la liste des zones humides de la Convention de Ramsar dont l'objectif principal est d'assurer une gestion durable des zones humides et le maintien de la biodiversité. Pour assurer une gestion durable du territoire d'EVIAN, des projets de sensibilisation à l'environnement furent développés dans la région.

De surcroît, en Indonésie, la filiale Danone Aqua a mis en place un programme visant la gestion durable des ressources afin de respecter les équilibres naturels. L'étude de la bonne gestion des eaux est faite en collaboration avec l'Université de Paris VI en France et Yogyakarta, en Indonésie dans le cadre d'études portant sur l'hydrologie et l'hydrogéologie. Ce programme est composé des volets suivants :

- ❖ Études sur les eaux souterraines et les eaux de surface ;
- ❖ Développement économique des communautés ainsi que préservation de l'environnement.

Danone a également créé un programme qui s'appelle *FaRMS* dont le but est d'accompagner les producteurs et de promouvoir des bonnes pratiques respectueuses de l'environnement. Ce programme se base principalement sur 9 critères dont la consommation de l'eau.

3 Le principe de la frugalité

En termes d'économie d'eau, chaque site a l'obligation de mesurer toutes les quantités d'eau consommées et ce, pour chaque type d'utilisation. La mesure de la quantité d'eau utilisée se fait par le biais d'un outil qui s'appelle *WaterWatcher*. Là où il y a des pertes, des plans d'actions sont mis sur pied. En somme, l'entreprise en 2012, recensait avoir économisé 10 milliards de litres d'eau depuis 2008. Danone affirme aussi améliorer ses rendements de conduite de ses stations de traitement des eaux usées sur les sites et tente de diminuer sa charge d'eau de rinçage dans les processus de production.

4 Le principe de l'usage et des bénéfices multiples de l'eau

Pour assurer une gestion durable de certains de ses territoires ainsi que de ses ressources en eau, des projets d'écotourisme ont été mis en place sur le territoire d'EVIAN. Danone

collabore également avec une ONG locale en Indonésie afin de mettre en place une coopérative visant à améliorer la qualité de vie d'agriculteurs issus de 36 villages en promouvant une agriculture durable et en empêchant que des pesticides s'infiltrant dans l'eau, altérant sa qualité.

5 Le principe de la participation

Depuis deux ans, Danone organise des réflexions stratégiques en collaboration avec des organisations telles que l'UNEP, WWF, IUCN, la Convention de Ramsar, *Rainforest Alliance*, *Ethicity*, *Greenpeace* etc.

5.6 Analyse des résultats finaux issus de la comparaison entre les entreprises Nestlé et Danone pour l'opérationnalisation des principes éthiques universels

Finalement, on remarque que Danone, principal concurrent de Nestlé, bien que n'ayant pas intégré le concept de la création de valeur partagée en tant que stratégie d'entreprise, sa stratégie et ses actions sont très semblables à celles de Nestlé et par le fait même, l'entreprise démontre elle aussi avoir opérationnalisé les principes éthiques universels sélectionnés. De surcroît, dans le cadre d'une recherche plus poussée, il serait intéressant de vérifier si les principes éthiques universels sont opérationnalisés avec autant de complaisance dans d'autres entreprises de domaines et de tailles différentes.

Bien que les résultats obtenus soient semblables, les efforts liés aux priorités des entreprises peuvent varier. Par exemple, il semblerait que Nestlé soit plus aligné aux principes de la frugalité dans la consommation d'eau et plus respectueux de l'environnement. Or ce pourrait également être dû à une plus grande transparence de la part de Danone qui mentionne avoir dû payer amende de 93 000 euros en 2012 en tant que sanctions non-pécuniaires pour non-respect des législations et des réglementations en matière d'environnement. Peut-être que Nestlé dut également payer en 2012 des amendes mais n'en fit peut-être pas mention dans ses rapports.

Il existe un grand nombre de principes éthiques universels qui auraient pu être sélectionnés dans le cadre de cette expérimentation. Ces actions observées à travers les rapports annuels ou bisannuels des entreprises, auraient probablement et vraisemblablement s'avérer opérationnalisables. Or, encore faut-il que ces rapports soient fiables et représentatifs de la réalité. C'est pourquoi, il serait presque qu'impératif dans le cadre d'une recherche plus poussée, de communiquer avec des parties prenantes pour connaître leur avis sur la question et acquérir une vision globale et réelle de la situation de l'entreprise. Enfin, à la lumière de cette expérimentation, il convient de garder en perspective qu'il existe des marges d'erreurs et qu'il est très rare d'obtenir une vérité en soi.

IV RECOMMANDATIONS

1 L'éducation

1.1 Le rôle fondamental de l'éducation dans la création de valeur partagée

Ban Ki-moon, Secrétaire général des Nations Unies, déclara en 2007 : « Nous tenons aujourd'hui l'avenir entre nos mains. Ensemble, nous devons faire en sorte que nos petits-enfants n'aient jamais à nous demander pourquoi nous n'avons pas fait ce qu'il fallait et les

avons laissé subir les conséquences de notre inaction. »⁵¹ L'ONU s'entend pour dire que tout changement de perspective débute une même démarche fondamentale : l'éducation.

Dans le même esprit, Pierre Weill, le fondateur de l'association UNIPAZ, inspiré de l'ONU et de l'UNESCO pour la paix, ajoute qu'il est pertinent de déclarer des principes éthiques universels à intégrer dans la population et dans les programmes universitaires et globalement disséminés. Cependant, cela ne signifie pas *ipso facto* que ces principes seront appliqués dans la vie quotidienne. Par exemple, tout le monde connaît les dix commandements, ils font partie de notre existence depuis des millénaires et ils sont connus mondialement. Or, nous vivons toujours dans un monde où les gens se tuent entre eux et cette tendance ne semble pas décroître. Alors déclarer des principes ne semble pas suffisant pour assurer leur intégration. C'est une question d'éducation.

Pour sensibiliser l'ensemble des sociétés à l'échelle mondiale à l'importance d'aborder une nouvelle perspective intégrant la morale, il faut qu'il y ait le partage d'une vision commune, ce qui nous engage dans un processus de création de valeur partagée. Or, pour créer des valeurs partagées à long terme, l'éducation est effectivement primordiale. Les changements passent par l'éducation. En outre, il ne s'agit pas que de l'acquisition de connaissances mais aussi l'acquisition de valeurs. L'enseignement de la création de valeur partagée encourage le développement de comportements nécessaires pour des cultures et des sociétés durables. Pour parvenir à cet objectif, la société a besoin d'être éduquée, d'acquérir les connaissances nécessaires à une bonne intégration des valeurs essentielles pour le développement durable et le bien-être de l'humanité et de la planète. De surcroît, l'éducation et la sensibilisation des enfants peuvent être vecteur d'un changement positif et efficace. Ils peuvent également contribuer à l'acquisition de nouvelles habitudes conséquemment appliqués dans les foyers.

1.1.1 L'Université du peuple

La fondation de l'Université du peuple est un exemple pertinent de création de valeur partagée. Le but de cette université est de créer un espace où le savoir peut être partagé avec tous. Cette université est la première université gratuite au monde, ce qui permet aux peuples des pays en développement de recevoir une éducation malgré leur incapacité à payer et ce qui contribue à accroître l'égalité des chances pour tous, offrant la possibilité à un plus grand nombre de personnes à se bâtir individuellement et collectivement un avenir meilleur en intégrant simultanément des valeurs universelles.

1.1.2 Éducation : vers des sociétés et des économies vertes

L'éducation est la clé pour accroître la productivité de manière durable, améliorer la santé, la nutrition, les revenus et les moyens de subsistance. Or, pour ce faire, l'éducation doit être de qualité. C'est un des éléments qui a été abordé lors des Ateliers de la Terre. Selon plusieurs experts du domaine de la responsabilité sociale des entreprises, les formations universitaires dans le domaine du développement durable ne prépareraient pas adéquatement les étudiants au monde professionnel. L'éducation devrait permettre aux étudiants d'acquérir des aptitudes, des compétences et des connaissances requises ainsi que des valeurs indispensables au développement durable des sociétés. De surcroît, tel que l'UNESCO le mentionne, il faut également intégrer les pratiques éducationnelles dans les politiques nationales de chaque pays et élaborer des mécanismes efficaces afin de relier l'éducation à la croissance verte. De cette façon, les entreprises pourraient contribuer à l'édification de sociétés vertes et à la création de valeur partagée en éduquant adéquatement sa main d'œuvre. L'éducation du capital humain a le pouvoir de changer les sociétés. Notons que l'éducation n'est pas qu'un processus dédié

⁵¹ UNESCO, *L'éducation au développement durable*, [En ligne], <http://www.unesco.org/new/fr/our-priorities/sustainable-development/> (09-08-2013).

aux jeunes. L'éducation est pertinente tout au long de la vie de chaque individu. Dans le cadre de l'éducation pour la création de valeur partagée, il serait pertinent de porter une attention particulière à l'éducation des dirigeants futurs et actuels des entreprises.

Enfin, il faut réformer le système éducationnel pour qu'il soit plus pertinent et résilient et qu'il permette à tout le monde de recevoir une éducation appropriée. De plus, si nous voulons parvenir à créer des valeurs partagées qui soient bénéfiques pour tous, il faut d'emblée changer notre manière de penser et d'agir en adoptant un mode de vie sain, intègre et durable, ce qui passe pas l'éducation. Et finalement, ce n'est pas qu'une question de connaissance mais aussi de confiance. De ce point de vue, la connaissance et la formation accroît la confiance dont nous avons besoin afin de bâtir un avenir meilleur.

1.2 Les entreprises vertes créatrices d'emplois

Dans de nombreuses sociétés, les entreprises vertes sont de plus en plus créatrices d'emplois. En 2011, ce secteur d'activité a généré 79,3 milliards d'euros en France soit 2,2% du PIB du pays. Puis, en 2012, Delphine Batho, la ministre de l'écologie et du développement durable a justement souligné que l'économie verte est le secteur le plus prometteur et l'objectif est notamment de « faire de la France la nation de l'excellence environnementale »⁵²

1.3 Une approche centrée sur l'homme, la pauvreté et l'égalité des genres

Tel qu'Antonio Meloto, fondateur de l'organisation Gawad Kalinga (un mouvement dédié au développement des communautés locales et de l'édification de la nation) déclara lors de son discours aux Ateliers de la Terre qui s'est tenue à Paris au mois de juin dernier, pour vaincre les problèmes sociaux et la pauvreté, les entreprises devraient « avoir une approche qui soit centrée sur l'homme, la pauvreté et l'égalité des genres ». Dans ce cadre, il est impératif d'établir une vision commune ainsi qu'un lien social (des motivations économiques) permettant de faciliter la transition qui est en cours et également aux gens d'apprendre de leurs erreurs et de développer des relations à plus long-terme. Il a été également mentionné à cette occasion qu'il ne faut pas sous-estimer les populations des pays en développement dans lesquelles on retrouve également des « Einstein ». Il faudrait, au contraire, valoriser ces génies en développant une approche basée sur la pauvreté, semblable à celle de Prahalad, découvrant de nouvelles façons de répartir de manière plus équitable les chances d'accéder à une vie meilleure et ainsi accroître le bien-être à la fois des entreprises et des sociétés.

⁵²MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE, DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE L'ÉNERGIE, *Cleantech Open France : l'innovation, moteur de l'économie verte*, [En ligne], <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Cleantech-Open-France-l-innovation.html> (07-08-2013).

Exemple des Philippines



(Source: <http://clarkisit.com/cii/philippine-educational-follies-by-david-j-wallis/> (29-08-2013)).

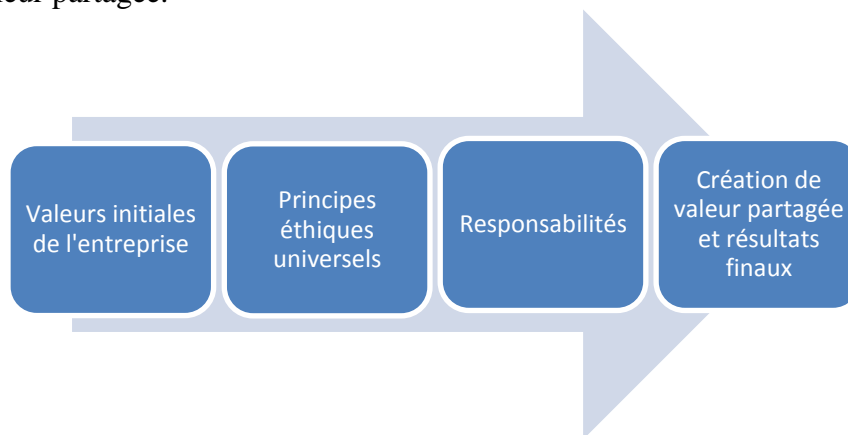
Aux Philippines, le PIB est de l'ordre de \$4,100 (estimations de 2011) par habitant⁵³. Antonio Meloto, affirme que pour mener à bien la transition aux Philippines, il faut d'emblée apprendre des erreurs du passé afin de ne pas les répéter et ensuite créer de la valeur dans le cadre de situations « gagnant-gagnant ». Dans cet esprit, aux Philippines, l'entrepreneuriat social ne devrait pas seulement se limiter aux hommes et devrait inclure les femmes et permettre l'égalité des genres. Un autre aspect important selon le fondateur de Gawad Kalinda est le fait qu'il ne faut pas se fonder sur l'argent mais sur des valeurs vectrices de développement durable. Ainsi, la transition devrait permettre le passage vers un monde où les valeurs sont partagées. Alors que les pays riches ont de plus en plus une croissance pauvre, et que les pays pauvres ont une croissance riche, nous devrions tous être solidaires internationalement (Meloto, 2013). Pour réaliser ces aspirations, les gouvernements peuvent créer des universités avec le support des grandes entreprises, contribuant à accroître la solidarité pour le bien de tous.

1.4 Une évaluation morale des performances

Tel que vu tout au long de ce travail de recherche, les mesures de la performance dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises et de la création de valeur partagée, se fait essentiellement en analysant les actions posées par les entreprises à l'égard des communautés

⁵³INDEX MUNDI, *Philippines produit intérieur brut (PIB) par habitant*, [En ligne], http://www.indexmundi.com/fr/philippines/produit_interieur_brut_%28pib%29_par_habitant.html (07-08-2013).

locales et de l'environnement. Or, pour que ces actions sociales et environnementales soient fiables, il faut qu'elles se basent sur des valeurs solides et durables, permettant une plus grande résilience à long terme. Pour se faire, il est favorable, dans le cadre de la mesure de performance des entreprises, d'inclure l'analyse d'une nouvelle variable qui est la variable morale ou éthique. Ainsi, pour mesurer la performance d'une entreprise, il serait pertinent de procéder en 4 étapes qui sont les suivantes : i) analyse des valeurs initiales de l'entreprise, ii) analyse des principes éthiques universels sous-jacents aux valeurs initiales, iii) analyse des responsabilités relatives aux principes éthiques universels, iv) analyse des résultats de la création de valeur partagée.



1.5 L'Universalisme

Le terme universalisme peut être défini de plusieurs façons. Tel que défini par l'ONU, l'universalisme est une compréhension générale d'une connaissance, d'un système ou d'une loi que l'on assume être applicable pour tous les êtres humains de la planète, sans égard à la race, le genre, la nationalité, la culture ou la religion.

De plus, l'universalisme a plusieurs sources de légitimité – religieuse, idéologique et politique. La première est religieuse, divine ou révélation. La théorie dans ce contexte est que parce qu'il n'y a qu'un Dieu, sa révélation a un but pour toute l'humanité toute entière. La seconde source d'universalisme est une position idéologique encadrée par la raison humaine. Cette deuxième position intègre les domaines de l'épistémologie et de l'éthique. Comme certaines questions telles que la loi de la gravité sont culturellement neutres, les principes universels nés de la raison humaine sont aussi proclamés comme neutres. Puis la troisième position de l'universalisme est dépeinte par la politique et les pouvoirs économiques. Dans cette perspective, il est question essentiellement des vagues d'hégémonie qui imposent des valeurs prédéfinies tel que le capitalisme.

1.5.1 La création de valeurs universelles

Un ensemble de codes et de principes, basé sur la Charte des Nations Unies et d'autres traités internationaux, suggèrent que l'uniformité peut être acquise dans les concepts, les idéaux et l'adoption de plans d'actions pratiques de par deux routes : une unilatérale et une autre à partir d'un processus de consultation et de dialogue. Cependant, en réalité, l'universalisme jusqu'à présent, n'a pas encore été globalement accepté. Pour arriver à un ensemble de valeurs éthiques universelles selon, l'ONU, trois critères doivent être respectés: 1) un problème d'une envergure universelle doit être identifiable, par exemple, la dignité humaine, 2) un résultat final universellement viable doit être identifiable tel que le droit à la vie, 3) l'éthique doit faire partie du système de valeurs universels, tel que le droit à un procès équitable fait partie des principes universels relatifs à la justice.

En outre, quatre questions relatives à ce sujet sont aux cœurs des discussions internationales :

1. Avons-nous besoin d'un accord sur des actions communes pour combattre la dégradation environnementale ?
2. Un ensemble de principes éthiques universels est-il susceptible de fonctionner à travers plusieurs cultures ?
3. Cet universalisme devrait-il prendre la forme d'un langage de principes ?
4. Dans cet ensemble de principes éthique universels, si ces derniers ne peuvent fonctionner, qu'elles alternatives à l'éthique universelle peut être appliquée pour répondre aux défis mondiaux ?

Ces questions sont difficiles à répondre avec exactitude car elles ne font pas l'unanimité mondialement. Elles sont néanmoins cruciales en cette période de changements.

1.5.2 La prise de conscience des enjeux pour un changement de perspective réussi

En respect des critères pour la création de valeurs universelles qui viennent d'être présentés, l'accès à l'eau et à des installations sanitaires sont perçues tel des principes universels et reconnus formellement à l'échelle internationale. Subséquemment, les États ont l'obligation de s'y contraindre. Cette contrainte implique une constance dans les actions des gouvernements pour assurer qu'ils protègent ces droits humains. Les entreprises aussi ont des obligations à cet égard. Au sein d'une grande variété de traités internationaux, il est mentionné que les entreprises n'ont pas le droit de procéder à des opérations qui risqueraient de compromettre le droit d'accès à l'eau et à des installations sanitaires. De plus, ces dernières doivent s'assurer que leurs activités n'altèrent par la qualité de l'eau. Une autre obligation serait de bien s'informer et de bien connaître quels sont les enjeux en ce domaine pour mieux prévenir l'émergence de problèmes sociaux et environnementaux reliés à leurs activités. Les principaux enjeux mentionnés au sein des traités internationaux de l'ONU sont notamment : le manque d'eau dans les régions pauvres ; des standards plus faibles en termes de qualité de l'eau et de quantité pour les minorités alors que le coût est plus élevé que pour les riches en raison du manque d'accès aux technologies qui permettent une réduction des coûts ; la question des réfugiés et des déplacés internes ; la pollution de l'eau ; les problèmes environnementaux et leurs impacts sur l'accès à l'eau potable ; les déséquilibres dans l'approvisionnement en eau entre les régions urbaines et les régions rurales ; l'échec des États à assurer un accès pour tous les segments de la population et même les groupes plus vulnérables ou socialement marginalisés ou les populations indigènes. Les entreprises conscientes des défis auxquels ils doivent faire face, peuvent contribuer positivement à l'atténuation de certains problèmes liés à l'eau. Puis, à la lumière de ces défis, l'État ainsi que les entreprises devraient baser toutes leurs actions sur les trois principes éthiques universels suivants : la participation, la responsabilité et la transparence et trouver des moyens de les opérationnaliser.

1.6 Un changement de perspective : l'importance des peuples indigènes dans la création de valeur partagée



(Source: http://www.sciencepoles.org/articles/article_detail/examining_indigenous_sea_ice_knowledge_and_use (29-08-2013)).

Très souvent, les entreprises multinationales ne considèrent pas suffisamment ou même pas du tout les communautés locales vivant à proximité de la localisation de leurs activités industrielles comme dans l'exemple du Pérou précédemment présenté. Or, très souvent ces peuples locaux sont très affectés par les activités des entreprises ce qui entraîne l'émergence de conflits sociaux parfois très violents. Or, un changement de perspective est essentiel en réponse à ce problème. Tel que l'UNESCO le décrit à travers ses travaux de recherche, les peuples locaux notamment les indigènes, ont un savoir-faire acquis de génération en génération dont l'entreprise peut bénéficier grandement. Ainsi une collaboration pourrait être profitable pour les deux parties. Ces populations ont un savoir holistique parfois très complémentaire et aussi valable que le savoir scientifique lui-même. Comme ces peuples indigènes sont très souvent des peuples marginalisés les plus exposés aux problèmes environnementaux tel que le changement climatique et aux problèmes de l'eau et de l'accès à des installations sanitaires, ils développent une grande sensibilité, ce qui permet le développement de leur intelligence intuitive face à certains problèmes environnementaux et ils développent aussi leur capacité à trouver des réponses. Ainsi, des experts ont observé que de par leurs connaissances pratiques, préservant notamment efficacement la biodiversité, ils sont demeurés relativement résilients malgré l'envergure de certains problèmes. En outre, ils se sont avérés une ressource en termes de connaissances face à l'adaptation au changement climatique. Les entreprises aussi sont très touchées par la question du changement climatique et la création d'un cadre de collaboration entre les peuples indigènes et les entreprises pourraient effectivement être profitable pour les deux parties. Ainsi, les connaissances indigènes dans le développement de la recherche et dans l'élaboration de plans d'actions pour répondre aux problèmes globaux que nous vivons notamment en ce qui a trait à l'eau, serait bénéfiques aux entreprises. Ce cadre de collaboration serait susceptible de générer une

coproduction de connaissances à la fois pratiques et théoriques permettant de poser des bases plus solides et durables pour le bien des sociétés et de la planète. Par exemple, dans des régions où le climat est sévère tel que dans l'Arctique ou dans la région du Sahel où les conditions sont extrêmes, le savoir indigène offre une base solide dans la gestion des risques, de la sécurité et des connaissances et surtout face au caractère incertain de ces phénomènes. Le savoir indigène peut guider la prise de décision sur des questions liées à l'environnement ou toute autre question relative aux changements globaux.

Les savoirs autochtones ont été officiellement reconnus dans le cadre du quatrième rapport d'évaluation du GIEC, comme une base inestimable pour développer les stratégies d'adaptation et de gestion des ressources naturelles en réponse aux changements, qu'ils soient environnementaux ou d'une autre nature (GIEC, 2007). Puis, cette reconnaissance fut reprise de la CCNUCC à Cancún en 2010. À cette conférence, un rapport fut rédigé mettant en lumière quelques points sur l'importance des communautés indigènes. Parmi ces points, il a été reconnu que les connaissances indigènes, quant aux phénomènes météorologiques contribuent considérablement à la science du climat. Les savoirs autochtones ont été aussi largement reconnus dans d'autres domaines tels que l'agroforesterie, la médecine traditionnelle, la préservation de la biodiversité, la gestion traditionnelle des ressources, l'évaluation des impacts et la prévention des catastrophes naturelles. C'est pourquoi, les autochtones peuvent potentiellement être des partenaires clés dans les domaines de la recherche. Puis, il a été également souligné que leur savoir cible des éléments particulièrement importants pour assurer les modes de subsistance, la sécurité et le bien-être à l'échelle locale.

Indigenous people possess a very unique and sophisticated resource management system that is rooted in their deep awareness of their fathers' efforts, and the respect and profound devotion to what is spiritually and morally just.
(Asian World Bank, 2004)

Le savoir indigène au profit de la biodiversité dans le Pacifique



(Sources: <http://www.abc.net.au/news/2013-04-03/an-call-for-more-pacific-biodiversity-research/4607980>, (29-08-2013))

Bien des études ont été conduites par des scientifiques pour étudier la biodiversité dans les zones les plus vulnérables au changement climatique notamment dans les petites îles du Pacifique. Les scientifiques qui ont mené ces études ont observés 55 espèces de poissons alors que les indigènes avaient identifié plus du double du nombre d'espèces de poissons dans la région. C'est pourquoi, tel que déjà confirmé par les experts de l'ONU, les connaissances approfondies des indigènes sur des questions telles que la biodiversité, peuvent être très profitables pour tous y compris les entreprises dans le cadre d'une stratégie de création de valeur partagée basée sur une relation de collaboration.

1.7 Les Nanotechnologies

Exemple du cas du Sahel



(Source : <http://www.unicef.fr/contenu/actualite-humanitaire-unicef/la-moitie-de-la-population-sans-eau-2010-06-16> (13-08-2013))

Des changements irréguliers reliés au climat surviennent de manière extrême au Sahel et ces irrégularités s'accroissent sous le phénomène du changement climatique. Subséquemment, de nombreux peuples de ces régions se déplacent régulièrement pour s'approvisionner en eau et en nourriture mais ces ressources sont manquantes en raison de la sécheresse et plus de 11 millions de personnes souffrent de la faim. De surcroît, sur les 100 millions de personnes vivant au Sahel, plus de 80% de la population est complètement dépendante de l'eau de pluie comme moyen de subsistance. Ce manque de ressources et le déplacement de ces peuples entraînent d'autres problèmes sociaux et économiques. Puis, en l'absence d'une méthode uniforme de réponse à ces problèmes, ces problèmes s'accroissent en plus des problèmes sociaux et politiques qui émergent tels que la situation au Mali.

Le Sahel requiert plus que jamais l'aide humanitaire en respect du principe de la solidarité internationale. Notons que les peuples du Sahel vivent avec moins de 5 litres d'eau par jour ce qui est nettement inférieur à la quantité d'eau nécessaire pour des besoins quotidiens personnels et domestiques ce qui est contraire au droit d'accès à de l'eau potable et à des installations sanitaires et porte atteinte à d'autres droits fondamentaux tels que le droit à la dignité, à l'alimentation ou à la santé.

1.7.1 Le rôle des nanotechnologies

Dans un cas aussi extrême que celui du Sahel, on peut aborder les problèmes sous différentes perspectives. Une perspective qui serait à éviter est celle qui stipule qu'à la vue de l'envergure des problèmes mondiaux, il semblerait qu'il n'y ait aucune solution possible, ce qui serait un argument pour ne rien faire. Le raisonnement voulant que certains problèmes trop complexes soient hors de portée de solutions est *a priori* faux. D'une autre perspective, serait de se mettre à la recherche de solutions via les nouvelles technologies et de faire une mise au point sur les technologies existantes susceptibles d'être pertinentes. Par exemple, le rôle des nanotechnologies dans le développement international, fait l'objet de nombreuses discussions notamment entre des experts, des agences des Nations Unies et des gouvernements. Il semblerait que les nanotechnologies pourraient renforcer les capacités locales, ce qui serait profitable notamment pour les pays en développement. Malheureusement, ces technologies profitent présentement davantage aux pays industrialisés plutôt qu'aux pays en développement par manque de financement.

Mais qu'est-ce que sont les nanotechnologies ? Il s'agit de l'étude, la conception, la synthèse, la manipulation et l'application de matériaux, machines et appareillages fonctionnels grâce au contrôle de la matière à l'échelle du nanomètre, c'est-à-dire aux niveaux atomiques et moléculaires, ainsi que l'exploitation de nouveaux phénomènes et propriétés de la matière qui se manifestent habituellement à cette échelle⁵⁴.

En 2002, dans le cadre d'une enquête par le biais de la méthode Delphi, des études ont été réalisées par des experts du domaine, qui ont mené à l'identification, lors du Sommet mondial sur le développement durable à Johannesburg, des secteurs principaux qui pourraient bénéficier des nanotechnologies dont l'eau. L'objectif ultime de cette étude est d'étudier les effets des nanotechnologies sur le développement durable. Parmi les recommandations faites par le PNUE, la gestion des ressources en eau est nécessaire et les techniques utilisées ont un grand potentiel pour le contrôle notamment de la biodiversité et contre la désertification. Les nanotechnologies peuvent s'avérer efficaces dans le traitement et l'assainissement de l'eau, ce qui pourrait accroître la disponibilité des ressources en eau de la région. Ainsi, grâce aux nanotechnologies, des systèmes abordables et faciles à transporter et à nettoyer tels que les nanomembranes et les nanoargiles, pourraient purifier l'eau, assainir et désaliniser l'eau. Une telle démarche serait bénéfique dans des régions de stress hydrique comme au Sahel.

Nestlé a commencé à commencer à utiliser les nanotechnologies dans le domaine alimentaire. Cependant, l'usage des nanotechnologies au niveau alimentaire est toujours remis en cause en raison du potentiel danger pour la santé humaine. Or, dans le cas de l'eau, il semblerait que l'usage des nanotechnologies ne pourrait qu'être bénéfique, assainissant l'eau et par le fait augmentant sa disponibilité. De surcroît, puisque l'eau se fait rare au Sahel, une bonne gestion de cette ressource est essentielle. Notons que Nestlé n'a pas encore recouru à l'usage des nanotechnologies pour la gestion des ressources en eau alors que cette dernière a des fabriques dans des régions de stress hydrique tel que dans le sud de l'Afrique. En somme, l'usage des nanotechnologies être créateur de valeur partagée bénéficiant à l'entreprise, aux communautés locales et à l'environnement dans les régions où l'eau se fait rare.

L'usage des nanotechnologies peut être profitable pour les pays en développement et toutes les régions vulnérables aux changements globaux que nous vivons. De surcroît, notons que les nanotechnologies peuvent contribuer à la réalisation OMD tel que réduire la faim, promouvoir la santé et le développement de sources d'énergies renouvelables de par une variété

⁵⁴ UNESCO, *Nanotechnologies, éthique et politique*, Éditions UNECO, Paris, 2008, pp.172-195.

d'application des nanotechnologies et notamment celles identifiées dans la cadre de l'étude Delphi mené par des experts en 2002:

- ❖ Stockage, production et conservation d'énergie ;
- ❖ Amélioration de la productivité agricole ;
- ❖ Traitement et assainissement de l'eau ;
- ❖ Diagnostics et examens médicaux ;
- ❖ Transport interne de remèdes ;
- ❖ Préparation et conservation des aliments ;
- ❖ Dépollution de l'air ;
- ❖ Construction ;
- ❖ Soins médicaux ;
- ❖ Détection et contrôle des vecteurs et parasites⁵⁵.

1.8 Une plus grande considération des femmes

L'importance de l'égalité des genres et du rôle des femmes, fut mentionnée à maintes reprises tout au long de ce travail de recherche. Ces dernières doivent parfois traverser de longues distances avec des charges d'eau parfois très lourdes durant plusieurs heures chaque jour. De surcroît, ces femmes, dans bien des cultures, ont la tâche de s'occuper des malades au sein de leur famille. Ces responsabilités sont lourdes à porter et empêchent plusieurs femmes de s'émanciper, de recevoir une éducation et de travailler. D'autre part, les femmes, dans les pays en développement, sont rarement considérées lors des prises de décisions en raison du manque d'éducation découlant de ces lourdes responsabilités quotidiennes qui occupent tout leur temps. Conséquemment, elles ne sont pas consultées pour les questions ont trait à la localisation des points d'eau et des installations sanitaires alors que ce sont elles qui sont les plus touchées par ces questions. Gardant cela à l'esprit, les entreprises pourraient très certainement créer de la valeur partagée en participant aux prises de décision, promulguant des valeurs universelles telles que l'égalité des genres. Pour assurer que les femmes aient une voix, les principes éthiques universels de la non-discrimination et de la participation pourraient être opérationnalisés au sein des entreprises ayant des activités dans des régions où cette inégalité des genres persiste.

1.9 Un brin d'espoir, d'optimisme et de confiance

Tel que la philosophe Nathalie Sarthoux Lajus le manifesta de façon claire lors de la Journée mondiale de la philosophie en 2012, l'espérance est essentielle dans le cadre de ce processus de transformations que nous vivons actuellement à l'échelle mondiale. Comment les jeunes, c'est-à-dire les générations de demain comprenant de futurs entrepreneurs peuvent-ils concevoir un monde meilleur s'ils n'ont pas d'espérance ? L'espérance peut permettre la venue de nouvelles opportunités. L'idéal serait d'éliminer la rhétorique pessimiste et adopter une approche d'optimiste et d'ouverture à la nouveauté. Pourquoi croire en ces discours pessimistes qui ne sont qu'une perspective ou qu'un « revers de la médaille » ? Personne ne connaît le futur avec exactitude. De plus, ce futur peut changer à tout moment grâce aux choix de nos actions. Alors pourquoi ne pas décider de changer de perspective et en adopter une nouvelle plus optimiste et plus viable ? Il ne s'agit pas de vivre en niant la réalité mais plutôt de rester ouvert à l'idée que de nouvelles possibilités jusqu'alors insoupçonnées peuvent se produire avec la confiance et l'espérance. Cette nouvelle façon de voir la vie pourrait même devenir une vertu contribuant au bien de tous et applicable à tous les niveaux, que ce soit dans nos vies personnelles, dans le monde des affaires ou des relations internationales. Certains experts vont même jusqu'à dire que nous créons nous-mêmes notre propre réalité, ce que nous pourrions définir comme une « co-crédation » (Marta, 2013). Selon ces derniers, tout ce que

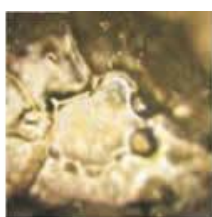
⁵⁵ *Ibid.*

nous vivons est le fruit de notre esprit. Ainsi, tout comme nos pensées et nos valeurs créent nos vies, pourquoi ne pas, dans un cadre plus vaste et à l'échelle planétaire, avoir des pensées et adopter des valeurs qui puissent contribuer à la création d'un monde meilleur ?

1.10 Message de paix et d'amour

D'après Pierre Weill, le fondateur d'UNIPAZ il y a un besoin de considérer à la fois la science, la technologie et la philosophie pour vivre dans un monde équilibré (le côté droit et gauche du cerveau, la raison et l'intuition, la pensée et le cœur, l'est et l'ouest, l'homme et la femme). Plusieurs théories sur ce sujet ramènent à la théorie du cercle vicieux de la destruction. Le processus de destruction partirait de l'esprit des individus et d'une désillusion de séparation entre le sujet et les autres, le monde etc. Cette perception de séparation amène de la souffrance. Puis, l'individu va contribuer à ce désordre en adoptant des valeurs destructrices. D'un point de vue politique, cela amène de la compétition au lieu de la coopération. Éventuellement, ceci entraîne la destruction de la nature à tous les niveaux. La réponse est de tourner le cycle de destruction en un cycle de paix, en tournant les valeurs négatives en valeurs positives. Ceci pourrait être achevé de par une approche holistique, à travers la méditation, ce qui changerait le négatif en positif de par la joie et l'amour. Cette recentralisation de valeurs négatives à positive offrirait une fondation solide pour l'intégration de principes éthiques composé de valeurs positives et qui serait intégré par la population. Ceci est notamment le cas pour la santé qui requiert un équilibre interne et externe, au niveau sociopolitique de par le besoin de développer une coopération et des gains mutuels et au niveau économique de par la solidarité. Les changements dépendent aussi toujours évidemment des décisions politiques et des organisations internationales. Alignée à ces propos, le scientifique et humaniste Masaru Emoto ajoute et démontre de par ses expériences empiriques que les émotions et sentiments exercent un impact direct sur l'eau comme si l'eau voulait nous transmettre un message. Par exemple, l'amour rend les cristaux d'eau au microscope magnifiques tandis que la haine fait l'effet contraire. Or, comme nous sommes nous-mêmes composés à 95% d'eau et que la surface de la Terre est composée de 75% d'eau, il serait effectivement possible d'émettre l'hypothèse que ce que nous ressentons à l'intérieur de nous a un effet sur notre vie et à plus grande échelle, cette hypothèse pourrait même contribuer positivement à créer des valeurs de paix et d'amour dans le monde.

Les messages de l'eau



Water Molecule,
Before Offering a Prayer



Water Molecule,
After Offering a Prayer



Thank You



You Make Me Sick,
I Will Kill You



Love and Appreciation

(Source: <http://www.masaru-emoto.net/english/water-crystal.html> (29-08-2013)).

CONCLUSION

Le monde dans le lequel nous vivons, continue de changer et on estime que la population mondiale passera de 7 milliards à 9 milliards d'habitants sur la Terre d'ici 2050. Subséquemment, les besoins eux aussi s'accroissent. Ainsi, notre monde risque de se complexifier au fil du temps sans transformations durables. Ce paradigme que nous vivons actuellement a des effets à la fois négatifs et positifs. Négatif car il entraîne des maux sociaux et environnementaux considérables et positif car des changements inattendus et spectaculaires apparaissent à l'échelle mondiale. Qu'est-ce qui permet ce passage d'un mode de vie archaïque à l'image des premières civilisations au mode de vie actuel ? Pour bien comprendre l'origine de ce changement irréversible, il convient de remonter dans l'histoire jusqu'à la révolution industrielle où le mode de pensée capitaliste émergea – entraînant par le fait même la venue d'un nouveau mode de pensée, accordant primauté aux profits. Ce mode de pensée porteur du « déséquilibre » de la planète, n'accordant aucune considération ni à l'environnement ni au bien-être sociétal, entraîna de graves problèmes à l'échelle mondiale.

Bien que ces changements se poursuivent au moment même où sont écrits ces lignes, les sociétés ne s'accroissent pas toutes à la même vitesse et ne sont pas toutes au même stade de développement. Subséquemment, la perspective de chaque nation ainsi que les systèmes de valeurs peuvent différer. Parmi ces changements, le phénomène de la mondialisation contribue à l'accroissement des échanges et complexifie le monde. Suite à de nombreuses catastrophes, vers les années 1980, de nouvelles formes de pensées émergèrent et des travaux de recherche furent mis en place au sein de l'ONU qui publia en 1987 le rapport Brundtland. Au sein de ce rapport fut défini le concept du développement durable qui ouvrit la voix à l'élaboration du concept de la création de valeur partagée créé par l'économiste Michael Porter.

Ce travail de recherche présenta des études de cas afin de rendre plus compréhensible certaines idées et certains problèmes mondiaux. Face à ces problèmes mondiaux, comment les entreprises peuvent-elles contribuer à accroître le bien-être des sociétés, protéger l'environnement d'une façon qui leur soit profitable? Il s'agit de placer au cœur de la stratégie d'entreprise, des valeurs universelles. Comme Michael Porter le souligne dans son article de 2011, une recentralisation des valeurs, mettant au cœur de la stratégie d'entreprise des valeurs sociétales et environnementales, est bénéfique à la fois pour l'entreprise, la société et l'environnement. Tout comme les concepts du développement durable et de la responsabilité sociale des entreprises, la création de valeur partagée, met en lumière une nouvelle perspective plus holistique et plus soutenable à long terme. Mais, bien que ces trois concepts se ressemblent, ils n'ont pas été créés au même moment et ils ont des caractéristiques différentes. Le développement durable est un développement permettant de satisfaire les besoins humains d'une façon qui ne compromette pas les capacités des générations à venir à satisfaire leurs propres besoins tandis que la responsabilité sociale est une forme de développement durable mais dédié aux entreprises. Puis, la création de valeur partagée propose une nouvelle perspective dans laquelle les coûts sociaux et environnementaux ne sont plus des charges supplémentaires pour l'entreprise. Ce qui fait la particularité du concept de la création de valeur partagée, c'est l'idée justement l'idée qu'investir dans des coûts sociaux et environnementaux pour répondre aux problèmes mondiaux exerçant un impact sur les activités de l'entreprise, peut accroître considérablement le rendement de cette dernière. Comme si agir du cœur ou tel qu'exprimé en anglais *“from a heart-based center”* pourrait permettre un développement auparavant inatteignable. Bien entendu, cette nouvelle perspective ne fait pas l'unanimité. Est-ce trop idéaliste ? Les intentions des entreprises sont-

elles authentiques et agissent-elles toujours avec intégrité ? Ce qui a été étudié au sein de cette recherche se sont les valeurs des entreprises qui dictent leurs actions bien qu'il serait presque impossible de connaître au cas par cas l'authenticité des intentions des décideurs.

Cette recherche répond à la problématique en dévoilant que l'opérationnalisation de principes éthiques universels pertinents, en réponse aux défis sociaux et environnementaux, conduit à la création de valeur partagée est bénéfique et profitable globalement pour tous, c'est-à-dire à la fois pour l'entreprise, l'humanité et la planète. De surcroît, l'établissement de ces principes éthiques universel peut permettre aux entreprises de se bâtir un nouveau système de valeurs plus solide et durable.

La question des valeurs est à présent fondamentale dans nos sociétés et dans nos vies et surtout en cette période de changements. On a vu dans ce travail de recherche que même l'ONU en fait sa vocation en promulguant des valeurs universelles telle que la paix. Plusieurs principes éthiques universels ont été adoptés officiellement à travers l'ONU telle qu'au sein de l'UNESCO servant de guide à la formulation de politiques, à la prise de décisions ainsi qu'à la détermination de responsabilités spécifiques par exemple pour l'adaptation au changement climatique. De plus, plusieurs instruments internationaux ont intégré des principes éthiques universels tels que la DUDH permettant de traverser les changements que nous vivons actuellement de manière plus sereine.

Pour ne pas s'appesantir sur d'innombrables sujets à la fois, le défi de l'eau fut choisi comme objet d'étude dans le cadre de la création de valeur partagée. Il s'agit d'un des plus importants défis actuellement. L'eau est essentielle à la vie. Or, la répartition de l'eau est inégale et cette ressource se fait de plus en plus rare dans certaines régions du monde. De plus, la quantité et la qualité de l'eau est directement affectée par les problèmes mondiaux tels que le changement climatique qui compromet le mode de vie de bien des populations et plus particulièrement celle des plus pauvres ainsi que des groupes les plus vulnérables. Mais comment des principes éthiques universels peuvent-ils être des vecteurs de création de valeur partagée et permettre de répondre de manière appropriée aux défis de l'eau? De façon plus générale, comment les entreprises peuvent-elles réussir à passer d'une valeur actionnariale à une valeur sociétale dans la pratique ?

Nestlé, la première entreprise agroalimentaire au monde, fut l'objet de bien des scandales par le passé. Face à ces erreurs, Nestlé semble avoir la volonté de recentraliser ses valeurs. Ces dernières années, l'entreprise a adopté une nouvelle stratégie dotée d'un nouveau système de valeurs aligné aux principes du développement durable. Elle intégra le concept de la création de valeur partagée au sein de sa stratégie d'entreprise. De surcroît, l'eau est une priorité et est essentielle aux activités de l'entreprise. En outre, Nestlé a des bureaux dans des régions soumises au stress hydrique. Consciente de l'importance de ce défi, l'entreprise a mis en œuvre des actions concrètes pour protéger et promouvoir cette ressource, en respect du droit à l'eau et aux installations sanitaires qui fut adopté en tant que droit fondamental en 2010 ainsi qu'aux OMD de 2015.

Pour vérifier la façon dont Nestlé a opérationnalisé certains principes éthiques universels, une étude approfondie de ses actions face à l'eau fut réalisée. Cette étude se fit sous la forme d'une observation contrôlée et basé sur cinq principes éthiques universels préalablement sélectionnés selon le critère de la pertinence parmi une longue liste de principes éthiques applicables. À travers cette expérimentation, Nestlé démontre avoir contribué positivement à la mitigation des défis de l'eau en opérationnalisant les principes préalablement choisis qui étaient celui de la dignité humaine et du droit à l'eau, des besoins d'un écosystème et d'un environnement sain, la frugalité, l'usage et les bénéfices multiples de l'eau et la participation.

Pour répondre à ces défis de l'eau en pratique, Nestlé a d'emblée identifié ses principaux défis. Suite à cela, l'entreprise a pris des moyens concrets pour y faire face et qui ont confirmé la problématique de recherche. Globalement, puisque cette étude fut relativement simple et positive, on peut se demander si le fait que le concept de la création de valeur partagée a été préalablement intégré au sein de la stratégie d'affaires a contribué aux résultats positifs de l'expérimentation. Cette question fut vérifiée à l'aide d'une comparaison de Nestlé avec Danone – son concurrent direct qui n'a pas officiellement adopté le concept de la création de valeur partagée. Or, en examinant les rapports de Danone, on constate que même si l'entreprise n'a pas officiellement adopté le concept de la création de valeur partagée, les défis relatifs à l'eau sont les mêmes et les actions mises de l'avant sont très semblables. Enfin, tout comme pour Nestlé, Danone, à travers ses actions démontre avoir opérationnalisé les principes éthiques universels préalablement sélectionnés avec succès. Or, les informations recueillis dans cette étude de cas, sont issues des rapports annuels et bisannuels et c'est pourquoi il est favorable de les accueillir avec « un grain de sel », c'est-à-dire qu'il est préférable d'introduire une certaine mesure de scepticisme.

Ce qui aurait été pertinent dans le cadre de recherches plus poussées sur le sujet, aurait été d'analyser l'opérationnalisation de principes éthiques universels à travers des d'entreprises ayant des structures et des tailles différentes et issus d'une grande variété de domaine pour savoir si l'opérationnalisation de principes éthiques universels peut être pertinente dans tous les cas possibles.

Globalement, il reste néanmoins incontestable que l'opérationnalisation de principes éthiques universels, sélectionnés judicieusement au cas par cas, peut contribuer à accroître le bien-être des entreprises, de la société et même celui de l'environnement. En abordant une approche holistique, prenant conscience de la situation réelle dans laquelle se trouve l'entreprise et adoptant des principes qui puissent guider les entreprises dans le choix de leurs actions est non seulement vecteur de création de valeur partagée mais aussi garant d'un plus grand bien-être global et ce, peu importe les intentions sous-jacentes des entreprises. De cette façon, les entreprises peuvent exercer une influence positive et contribuer à ce changement de perspective en passant d'une valeur actionnariale à une valeur d'ordre sociétal. Certes, la difficulté d'implanter certains principes éthiques universels par des entreprises ne peut être démentie. Or, des exemples de meilleures pratiques entre entreprises pourraient être présentés. De surcroît, pour qu'il y ait des changements de l'envergure internationale, une collaboration basée sur les principes éthiques universels de la justice, de la responsabilité, de la solidarité et de la coopération internationale doivent être mis de l'avant.

Un autre facteur clé est celui de l'éducation sous la condition qu'elle soit adaptée et pertinente. Tel que l'UNESCO le mentionne, l'éducation peut se faire à tous niveau et à tout âge, il s'agit d'un "*life long learning process*". De surcroît, l'éducation accroît la conscience et la confiance et c'est le premier pas vers le changement. L'éducation nous permet de s'améliorer, d'être à l'affût de nouvelles connaissances susceptibles d'améliorer nos comportements, nos pratiques et influence notre système de valeurs et par le fait même nos choix au quotidien qui à long terme dessinent le chemin de notre futur. Les entreprises peuvent participer à ce processus d'éducation notamment en permettant aux pauvres de recevoir une éducation et en formant leurs employés.

Puis, dans ce contexte d'amélioration, il faut revenir sur le fait que notre monde est de plus en plus complexe et face à cette complexité, des politiques adaptées servant de support en cette période de changements, sont cruciales. Enfin, il faudrait idéalement que tout le monde collabore au partage de valeurs communes et à l'édification d'une volonté commune de

changement positif pour la planète et pour l'humanité. Les principes éthiques universels nous permettent progressivement de tendre vers cet idéal. Tout n'est certes pas parfait en réalité mais cela représente un premier pas vers l'avant et nous permet d'enclencher un processus de réflexions à savoir que voulons-vous devenir et comment devrions-nous agir pour réaliser nos objectifs à long terme ? À présent, il est clair qu'il faut agir pour la paix et par amour pour notre planète et pour tous les éléments qui la composent et qui ont chacun un rôle à jouer pour tendre vers une planète plus harmonieuse et équilibrée. Bien que cela puisse pour certain paraître simpliste, il n'en demeure pas moins vrai que réfléchir et agir de par notre cœur peut permettre la réalisation de choses que même notre imaginaire n'aurait pas pu concevoir. Je finirai ce travail de recherche avec une citation d'Einstein qui disait : *“Problems cannot be solved within the mindset that created them”*⁵⁶.

⁵⁶ Claudine BRELET. *Meilleures pratiques éthiques: l'eau et la gouvernance*. UNESCO, 2004, Paris, p.11.

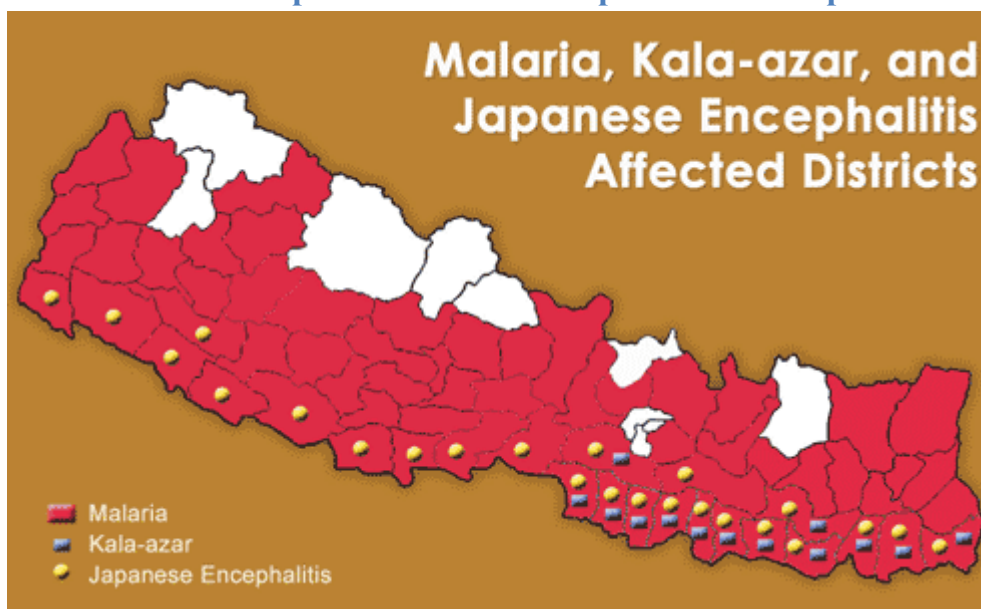
ANNEXE I Le Népal

Carte du Népal



(Source : GOOGLE MAP, Map of Nepal, [En ligne], https://www.google.fr/?gws_rd=cr&ei=vQ8jUvSVG4Ws0QWd94HOCO#psj=1&q=MAP+of+Nepal (01-09-2013)).

Carte des épidémies transmises par l'eau au Népal



(Source: Armed Forces Research Institute of Medical Sciences, Walter Reed / AFRIMS Research Unit Nepal (WARUN), [En ligne], <http://www.afirms.org/warun.html>, 01-09-2013)).

« Allons-nous tirer les leçons de l'histoire pour qu'elle ne recommence pas ? Ou bien allons-nous refaire les erreurs du passé avec des conséquences qui pourraient bien se révéler aussi désastreuses ? Alors que l'économie mondiale se trouve plongée dans une crise sans précédent depuis la Seconde Guerre mondiale, pouvons-nous attendre ? Face à la misère, à la faim, au travail forcé, aux conditions de vie dégradantes qui sont faites à tant de femmes et d'hommes dans le monde, avons-nous le droit d'attendre ? Face au réchauffement climatique et aux menaces qu'il fait peser sur la stabilité du monde et sur la survie d'une partie de l'humanité, avons-nous le temps d'attendre ? Face à l'épuisement des ressources non renouvelables, jusqu'à quand devons-nous attendre pour produire différemment, pour vivre autrement, pour développer d'autres énergies ? Face à un capitalisme financier devenu fou à force de n'être soumis à aucune règle et dont on commence

à mesurer à quel point il peut être destructeur, est-il bien raisonnable d'attendre encore ? Faut-il attendre que la crise économique, financière, sociale, écologique se transforme en crise politique majeure à l'échelle planétaire pour nous décider enfin à changer, au risque qu'il soit trop tard ? N'avons-nous pas assez attendu pour réguler une mondialisation qui, à côté de l'abondance de richesses qu'elle contribuait à créer, faisait grandir des poches de misère et de frustration ?

La régulation de la mondialisation, c'est la question centrale. Le monde ne peut pas être gouverné que par la loi de l'offre et de la demande. La mondialisation ne peut pas être l'alibi de tous nos renoncements politiques, intellectuels et moraux. Or c'est ce à quoi nous condamne l'absence de régulation mondiale. Oserai-je ajouter que la mondialisation ne survivra pas à la loi de la jungle. Parce qu'il ne peut pas y avoir de liberté sans règles. [...] Je voudrais proposer une autre révolution dans la gouvernance mondiale pour que les normes qui sont inscrites dans les accords internationaux soient effectivement appliquées.

À quoi servent des normes qui n'ont aucun caractère obligatoire ? »⁵⁷

⁵⁷ Op. cit. Olivier MAUREL, *La responsabilité des entreprises en matière de droits de l'homme*, [En ligne], http://www.cncdh.fr/sites/default/files/etude_responsabilite_des_entreprises_vol_1_0.pdf (06-08-2013)

1972 - Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement

(Stockholm, Suède) : <http://www.unep.org/Documents/Default.asp?DocumentID=97> (page en anglais) et <http://www.un.org/french/events/rio92/>

1987 – Assemblée générale, 42ème session. Rapport de la Commission mondiale pour l'environnement et le développement (Rapport Brundtland : “ Notre avenir à tous”)

<http://undocs.org/A/42/427>

1992 - Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement (Sommet

Planète Terre") (Rio de Janeiro, Brésil) : <http://www.un.org/french/events/rio92/> et

<http://sustainabledevelopment.un.org/index.php?menu=1130> (page en anglais)

1994 – Conférence mondiale sur le développement durable des petits Etats insulaires en développement (Bridgetown, Barbade) :

<http://www.un.org/french/events/sidsprog.htm> et

<http://www.sidsnet.org/about-sids/bpoa> (page en anglais)

1997 - Session extraordinaire de l'Assemblée générale des Nations Unies consacrée à un examen et à une évaluation de la mise en œuvre d'Action 21 (New York) :

<http://www.un.org/french/esa/planeteterre/index.html>

2002 - Rapport du Sommet mondial pour le développement durable (Johannesburg,

Afrique du sud) : <http://www.un.org/french/events/wssd/>

2005 – Réunion internationale d'examen de la mise en œuvre du Programme d'action pour le développement durable des petits États insulaires en développement (Port Luis,

Maurice) : <http://www.un.org/french/smallislands2005/> et <http://www.sidsnet.org/about-sids/msi> (page en anglais)

2012 - Rio+20: Conférence des Nations Unies sur le développement durable (Rio de

Janeiro, Brésil, 20–22 juin 2012) <http://www.uncsd2012.org/rio20/> (page en anglais)

⁵⁸ CENTRE REGIONAL D'INFORMATION DES NATIONS UNIES, *Sites ONU sur le développement durable*, [En ligne], http://www.unric.org/html/english/library/backgrounders/sustdev_french.pdf (01-08-2013).

ANNEXE IV Les Objectifs du Millénaire⁵⁹

Résolution adoptée par l'Assemblée générale

[sans renvoi à une grande commission (A/55/L.2)]

55/2. Déclaration du Millénaire

L'Assemblée générale adopte la Déclaration suivante :

Déclaration du Millénaire

I. Valeurs et principes

Nous, chefs d'État et de gouvernement, nous sommes rassemblés au Siège de l'Organisation des Nations Unies à New York, du 6 au 8 septembre 2000, à l'aube d'un nouveau millénaire, pour réaffirmer notre foi dans l'Organisation et dans sa Charte, fondements indispensables d'un monde plus pacifique, plus prospère et plus juste.

Nous reconnaissons que, en plus des responsabilités propres que nous devons assumer à l'égard de nos sociétés respectives, nous sommes collectivement tenus de défendre, au niveau mondial, les principes de la dignité humaine, de l'égalité et de l'équité. En tant que dirigeants, nous avons donc des devoirs à l'égard de tous les citoyens du monde, en particulier les personnes les plus vulnérables, et tout spécialement les enfants, à qui l'avenir appartient.

Nous réaffirmons notre attachement aux buts et principes énoncés dans la Charte des Nations Unies, qui ont une valeur éternelle et universelle. En fait, leur pertinence et leur importance en tant que source d'inspiration se sont accrues avec la multiplication des liens et le renforcement de l'interdépendance entre les nations et les peuples.

Nous sommes résolus à instaurer une paix juste et durable dans le monde entier conformément aux buts et aux principes inscrits dans la Charte. Nous réaffirmons notre volonté de tout faire pour assurer l'égalité souveraine de tous les États, le respect de leur intégrité territoriale et de leur indépendance politique, le règlement des différends par des voies pacifiques et conformément aux principes de la justice et du droit international, le droit à l'autodétermination des peuples qui sont encore sous domination coloniale ou sous occupation étrangère, la non-ingérence dans les affaires intérieures des États, le respect des droits de l'homme et des libertés fondamentales, le respect de l'égalité des droits de tous, sans distinction de race, de sexe, de langue ou de religion et une coopération internationale en vue du règlement des problèmes internationaux à caractère économique, social, culturel ou humanitaire.

⁵⁹ ASSEMBLEE GENERALE DE L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES .55/2, *Déclaration du Millénaire*, [En ligne], <http://www.un.org/french/millenaire/ares552f.htm> (01-08-2013)

Nous sommes convaincus que le principal défi que nous devons relever aujourd'hui est de faire en sorte que la mondialisation devienne une force positive pour l'humanité tout entière. Car, si elle offre des possibilités immenses, à l'heure actuelle ses bienfaits sont très inégalement répartis, de même que les charges qu'elle impose. Nous reconnaissons que les pays en développement et les pays en transition doivent surmonter des difficultés particulières pour faire face à ce défi majeur. La mondialisation ne sera donc profitable à tous, de façon équitable, que si un effort important et soutenu est consenti pour bâtir un avenir commun fondé sur la condition que nous partageons en tant qu'êtres humains, dans toute sa diversité. Cet effort doit produire des politiques et des mesures, à l'échelon mondial, qui correspondent aux besoins des pays en développement et des pays en transition et sont formulées et appliquées avec leur participation effective.

Nous estimons que certaines valeurs fondamentales doivent sous-tendre les relations internationales au XXI^e siècle, à savoir :

- **La liberté.** Les hommes et les femmes ont le droit de vivre et d'élever leurs enfants dans la dignité, à l'abri de la faim et sans craindre la violence, l'oppression ou l'injustice. C'est un mode de gouvernance démocratique des affaires publiques, fondé sur la volonté et la participation des populations, qui permet le mieux de garantir ces droits.
- **L'égalité.** Aucune personne, aucune nation ne doit être privée des bienfaits du développement. L'égalité des droits et des chances des femmes et des hommes doit être assurée.
- **La solidarité.** Les problèmes mondiaux doivent être gérés multilatéralement et de telle façon que les coûts et les charges soient justement répartis conformément aux principes fondamentaux de l'équité et de la justice sociale. Ceux qui souffrent ou qui sont particulièrement défavorisés méritent une aide de la part des privilégiés.
- **La tolérance.** Les êtres humains doivent se respecter mutuellement dans toute la diversité de leurs croyances, de leurs cultures et de leurs langues. Les différences qui existent au sein des sociétés et entre les sociétés ne devraient pas être redoutées ni réprimées, mais vénérées en tant que bien précieux de l'humanité. Il faudrait promouvoir activement une culture de paix et le dialogue entre toutes les civilisations.
- **Le respect de la nature.** Il convient de faire preuve de prudence dans la gestion de toutes les espèces vivantes et de toutes les ressources naturelles, conformément aux préceptes du développement durable. C'est à cette condition que les richesses incommensurables que la nature nous offre pourront être préservées et léguées à nos descendants. Les modes de production et de consommation qui ne sont pas viables à l'heure actuelle doivent être modifiés, dans l'intérêt de notre bien-être futur et dans celui de nos descendants.
- **Le partage des responsabilités.** La responsabilité de la gestion, à l'échelle mondiale, du développement économique et social, ainsi que des menaces qui pèsent sur la paix et la sécurité internationales, doit être partagée entre toutes les nations du monde et devrait être exercée dans un cadre multilatéral. Étant l'organisation la plus universelle et la plus représentative qui existe dans le monde, l'Organisation des Nations Unies a un rôle central à jouer à cet égard.

Pour traduire ces valeurs communes en actes, nous avons défini des objectifs auxquels nous attachons une importance particulière.

II. Paix, sécurité et désarmement

Nous n'épargnerons aucun effort pour délivrer nos peuples du fléau de la guerre, qu'il s'agisse des guerres civiles ou des guerres entre États, qui ont coûté la vie à plus de cinq

millions de personnes au cours de la dernière décennie. Nous nous efforcerons également d'éliminer les dangers posés par les armes de destruction massive.

Nous décidons par conséquent :

- De mieux faire respecter la primauté du droit dans les affaires tant internationales que nationales, et en particulier de veiller à ce que les États Membres appliquent les règles et les décisions de la Cour internationale de Justice, conformément à la Charte des Nations Unies, dans les litiges auxquels ils sont parties.
- D'accroître l'efficacité de l'Organisation des Nations Unies dans le maintien de la paix et de la sécurité, en lui donnant les moyens et les outils dont elle a besoin pour mieux assurer la prévention des conflits, le règlement pacifique des différends, le maintien de la paix, la consolidation de la paix et la reconstruction après les conflits. à ce sujet, nous prenons acte du rapport du Groupe d'étude sur les opérations de paix de l'Organisation des Nations Unies, dont nous prions l'Assemblée générale d'examiner promptement les recommandations.
- De renforcer la coopération entre l'Organisation des Nations Unies et les organisations régionales conformément aux dispositions du Chapitre VIII de la Charte.
- De faire appliquer par les États parties les traités conclus dans des domaines tels que la maîtrise des armements et le désarmement, ainsi que le droit international humanitaire et le droit relatif aux droits de l'homme, et de demander à tous les États d'envisager de signer et de ratifier le Statut de Rome de la Cour pénale internationale.
- De prendre des mesures concertées pour lutter contre le terrorisme international et d'adhérer dès que possible à toutes les conventions internationales pertinentes.
- De redoubler d'efforts dans l'accomplissement de notre engagement à lutter contre le problème mondial de la drogue.
- D'intensifier la lutte que nous menons contre la criminalité transnationale dans toutes ses dimensions, y compris la traite des êtres humains, leur acheminement clandestin à travers les frontières et le blanchiment de l'argent sale.
- De réduire autant que possible les effets néfastes que les sanctions économiques imposées par l'Organisation des Nations Unies peuvent avoir sur les populations innocentes, de soumettre les régimes de sanctions à des examens périodiques et d'éliminer les effets préjudiciables des sanctions sur les tiers.
- De travailler à l'élimination des armes de destruction massive, notamment les armes nucléaires, et de n'écarter aucune solution possible pour parvenir à cet objectif, notamment en ce qui concerne la convocation éventuelle d'une conférence internationale pour définir les moyens d'éliminer les dangers nucléaires.
- De prendre des mesures concertées pour mettre fin au trafic d'armes légères, notamment en rendant les transferts d'armes plus transparents et en encourageant l'adoption de mesures de désarmement au niveau régional, compte tenu de toutes les recommandations de la prochaine Conférence des Nations Unies sur le commerce illicite des armes légères.
- D'inviter tous les États à envisager d'adhérer à la Convention sur l'interdiction de l'emploi, du stockage, de la production et du transfert des mines antipersonnel et sur leur destruction, ainsi qu'au Protocole modifié relatif aux mines se rapportant à la Convention sur les armes classiques.

Nous demandons instamment à tous les États Membres d'observer la trêve olympique, individuellement et collectivement, dans le présent et à l'avenir, et de soutenir les efforts que le Comité international olympique déploie pour promouvoir la paix et la compréhension entre les hommes par le sport et l'idéal olympique.

III. Développement et élimination de la pauvreté

Nous ne ménagerons aucun effort pour délivrer nos semblables – hommes, femmes et enfants – de la misère, phénomène abject et déshumanisant qui touche actuellement plus d'un milliard de personnes. Nous sommes résolus à faire du droit au développement une réalité pour tous et à mettre l'humanité entière à l'abri du besoin.

En conséquence, nous décidons de créer – aux niveaux tant nationaux que mondial – un climat propice au développement et à l'élimination de la pauvreté.

La réalisation de ces objectifs suppose, entre autres, une bonne gouvernance dans chaque pays. Elle suppose aussi une bonne gouvernance sur le plan international, et la transparence des systèmes financier, monétaire et commercial. Nous sommes résolus à mettre en place un système commercial et financier multilatéral ouvert, équitable, fondé sur le droit, prévisible et non discriminatoire.

Nous sommes préoccupés par les obstacles auxquels se heurtent les pays en développement dans la mobilisation des ressources nécessaires pour financer leur développement durable. Nous ferons donc tout pour assurer le succès de la Réunion intergouvernementale de haut niveau chargée d'examiner la question du financement du développement à l'échelon intergouvernemental, qui doit se tenir en 2001.

Nous nous engageons également à prendre en compte les besoins particuliers des pays les moins avancés. à cet égard, nous nous félicitons de la convocation en mai 2001 de la troisième Conférence des Nations Unies sur les pays les moins avancés et nous nous efforcerons d'en assurer le succès. Nous demandons aux pays industrialisés :

- D'adopter, de préférence avant la Conférence, une politique d'admission en franchise et hors quota pour la quasi-totalité des produits exportés par les pays les moins avancés.
- D'appliquer sans plus de retard le programme renforcé d'allégement de la dette des pays pauvres très endettés et de convenir d'annuler toutes les dettes publiques bilatérales contractées par ces pays s'ils démontrent en contrepartie leur volonté de lutter contre la pauvreté.
- D'accorder une aide au développement plus généreuse, notamment aux pays qui font un effort sincère pour appliquer leurs ressources à la réduction de la pauvreté.

Nous sommes également résolus à appréhender de façon globale et effective le problème de la dette des pays à faible revenu et à revenu intermédiaire, grâce à diverses mesures d'ordre national et international propres à rendre leur endettement viable à long terme.

Nous décidons également de répondre aux besoins particuliers des petits États insulaires en développement en appliquant, rapidement et intégralement le Programme d'action de la Barbade et les conclusions de la vingt-deuxième session extraordinaire de l'Assemblée générale. Nous demandons instamment à la communauté internationale de veiller à ce que, dans la mise au point d'un indice de vulnérabilité, les besoins particuliers des petits États insulaires en développement soient pris en compte.

Nous sommes conscients des besoins et problèmes particuliers des pays en développement sans littoral, et demandons instamment aux donateurs tant bilatéraux que multilatéraux d'accroître leur aide financière et technique à ce groupe de pays pour les aider à satisfaire

leurs besoins particuliers de développement et à surmonter les obstacles géographiques en améliorant leurs systèmes de transport en transit.

Nous décidons également :

Nous décidons également :

- De réduire de moitié, d'ici à 2015, la proportion de la population mondiale dont le revenu est inférieur à un dollar par jour et celle des personnes qui souffrent de la faim et de réduire de moitié, d'ici à la même date, la proportion des personnes qui n'ont pas accès à l'eau potable ou qui n'ont pas les moyens de s'en procurer.
- Que, d'ici à la même date, les enfants partout dans le monde, garçons et filles, seront en mesure d'achever un cycle complet d'études primaires et que les filles et les garçons auront à égalité accès à tous les niveaux d'éducation.
- Que, à ce moment, nous aurons réduit de trois quarts la mortalité maternelle et de deux tiers la mortalité des enfants de moins de 5 ans par rapport aux taux actuels.
- Que, d'ici là, nous aurons arrêté la propagation du VIH/sida, et commencé à inverser la tendance actuelle, et que nous aurons maîtrisé le fléau du paludisme et des autres grandes maladies qui affligent l'humanité.
- D'apporter une assistance spéciale aux orphelins du VIH/sida.
- Que, d'ici à 2020, nous aurons réussi à améliorer sensiblement la vie d'au moins 100 millions d'habitants de taudis, conformément à l'initiative « Villes sans taudis ni bidonvilles ».

Nous décidons en outre :

- De promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, en tant que moyen efficace de combattre la pauvreté, la faim et la maladie, et de promouvoir un développement réellement durable.
- De formuler et d'appliquer des stratégies qui donnent aux jeunes partout dans le monde une chance réelle de trouver un travail décent et utile.
- D'encourager l'industrie pharmaceutique à rendre les médicaments essentiels plus largement disponibles et abordables pour tous ceux qui en ont besoin dans les pays en développement.
- D'établir des partenariats solides avec le secteur privé et les organisations de la société civile en vue de promouvoir le développement et d'éliminer la pauvreté.
- De faire en sorte que les avantages des nouvelles technologies, en particulier des technologies de l'information et de la communication, soient accordés à tous, conformément aux recommandations contenues dans la Déclaration ministérielle du Conseil économique et social de 2000.

IV. Protéger notre environnement commun

Nous ne devons épargner aucun effort pour éviter à l'ensemble de l'humanité, et surtout à nos enfants et petits-enfants, d'avoir à vivre sur une planète irrémédiablement dégradée par les activités humaines et dont les ressources ne peuvent plus répondre à leurs besoins.

Nous réaffirmons notre soutien aux principes du développement durable énoncés dans l'Action 21, qui ont été adoptés lors de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement.

Nous décidons, par conséquent, d'adopter dans toutes nos actions ayant trait à l'environnement une nouvelle éthique de conservation et de sauvegarde, et convenons de commencer par prendre les mesures suivantes :

- Ne ménager aucun effort pour que le Protocole de Kyoto entre en vigueur de préférence avant le dixième anniversaire de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement en 2002, et commencer à appliquer les réductions prescrites des émissions des gaz à effet de serre.
- Intensifier notre action commune pour la gestion, la préservation et le développement durable de tous les types de forêt.
- Insister sur l'application intégrale de la Convention sur la diversité biologique et de la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification dans les pays gravement touchés par la sécheresse et/ou la désertification, en particulier en Afrique.
- Mettre fin à l'exploitation irrationnelle des ressources en eau, en formulant des stratégies de gestion de l'eau aux niveaux régional, national et local, permettant notamment d'assurer aussi bien un accès équitable qu'un approvisionnement adéquat.
- Intensifier la coopération en vue de réduire le nombre et les effets des catastrophes naturelles et des catastrophes dues à l'homme.
- Assurer le libre accès à l'information relative au génome humain.

V. Droits de l'homme, démocratie et bonne gouvernance

Nous n'épargnerons aucun effort pour promouvoir la démocratie et renforcer l'État de droit, ainsi que le respect de tous les droits de l'homme et libertés fondamentales reconnus sur le plan international, y compris le droit au développement.

Nous décidons par conséquent :

- De respecter et de faire appliquer intégralement la Déclaration universelle des droits de l'homme.
- De chercher à assurer, dans tous les pays, la promotion et la protection intégrale des droits civils et des droits politiques, économiques, sociaux et culturels de chacun.
- De renforcer, dans tous les pays, les capacités nécessaires pour appliquer les principes et pratiques de la démocratie et du respect des droits de l'homme, y compris les droits des minorités.
- De lutter contre toutes les formes de violence contre les femmes et d'appliquer la Convention pour l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes.
- De prendre des mesures pour assurer le respect et la protection des droits fondamentaux des migrants, des travailleurs migrants et de leur famille, pour mettre fin aux actes de racisme et de xénophobie dont le nombre ne cesse de croître dans de nombreuses sociétés et pour promouvoir une plus grande harmonie et une plus grande tolérance dans toutes les sociétés.
- De travailler ensemble à l'adoption dans tous les pays de processus politiques plus égalitaires, qui permettent la participation effective de tous les citoyens à la vie politique.
- D'assurer le droit des médias de jouer leur rôle essentiel et le droit du public à l'information.

VI. Protéger les groupes vulnérables

Nous n'épargnerons aucun effort pour faire en sorte que les enfants et toutes les populations civiles qui souffrent de façon disproportionnée des conséquences des catastrophes naturelles,

d'actes de génocide, des conflits armés et autres situations d'urgence humanitaire bénéficient de l'assistance et de la protection requises pour pouvoir reprendre au plus vite une vie normale.

Nous décidons par conséquent :

- D'élargir et de renforcer la protection des civils dans les situations d'urgence complexes, conformément au droit international humanitaire.
- De renforcer la coopération internationale, y compris en partageant le fardeau des pays qui accueillent des réfugiés et en coordonnant l'assistance humanitaire, d'aider tous les réfugiés et toutes les personnes déplacées à rentrer volontairement chez eux, en toute sécurité et dignité, et à se réinsérer harmonieusement dans la société à laquelle ils appartiennent.
- D'encourager la ratification et la mise en œuvre intégrale de la Convention relative aux droits de l'enfant, ainsi que de ses protocoles facultatifs concernant l'implication d'enfants dans les conflits armés et la vente d'enfants, la prostitution des enfants et la pornographie mettant en scène des enfants.

VII. Répondre aux besoins spéciaux de l'Afrique

Nous soutiendrons la consolidation de la démocratie en Afrique et aiderons les Africains dans la lutte qu'ils mènent pour instaurer une paix et un développement durables et éliminer la pauvreté, afin d'intégrer le continent africain dans l'économie mondiale.

Nous décidons par conséquent :

- D'appuyer pleinement les structures politiques et institutionnelles des démocraties naissantes en Afrique.
- D'encourager et de soutenir les mécanismes régionaux et sous-régionaux de prévention des conflits et de promotion de la stabilité politique, et d'assurer un financement régulier aux opérations de maintien de la paix menées sur le continent.
- De prendre des mesures spéciales pour relever les défis que sont l'élimination de la pauvreté et la réalisation du développement durable en Afrique, y compris l'annulation de la dette, l'amélioration de l'accès aux marchés, l'accroissement de l'aide publique au développement et des flux d'investissement étrangers directs, ainsi que des transferts de technologie.
- D'aider l'Afrique à se doter des capacités voulues pour freiner la propagation de la pandémie du VIH/sida et d'autres maladies infectieuses.

VIII. Renforcer l'Organisation des Nations Unies

Nous n'épargnerons aucun effort pour faire de l'Organisation des Nations Unies un instrument plus efficace aux fins de la réalisation des objectifs prioritaires suivants: la lutte pour le développement de tous les peuples du monde, la lutte contre la pauvreté, l'ignorance et la maladie, la lutte contre l'injustice, la lutte contre la violence, la terreur et la criminalité et la lutte contre la dégradation et la destruction de notre planète.

Nous décidons par conséquent :

- De réaffirmer le rôle central de l'Assemblée générale en tant que principal organe délibérant et représentatif de l'Organisation des Nations Unies, et de lui permettre de s'en acquitter efficacement.

- De redoubler d'efforts pour réformer les procédures du Conseil de sécurité sous tous leurs aspects.
- De renforcer encore le Conseil économique et social, en faisant fond sur ses récents succès, afin qu'il puisse être en mesure de remplir le rôle qui lui est confié dans la Charte.
- De renforcer la Cour internationale de Justice, afin d'assurer la justice et le régime du droit dans les affaires internationales.
- D'encourager des consultations et une coordination régulières entre les principaux organes des Nations Unies dans l'exercice de leurs fonctions.
- De faire en sorte que l'Organisation dispose, en temps voulu et de façon prévisible, des ressources nécessaires pour s'acquitter de ses mandats.
- D'inviter instamment le Secrétariat à utiliser au mieux ces ressources, conformément aux règles et procédures clairement établies par l'Assemblée générale, dans l'intérêt de tous les États Membres, en adoptant les meilleures méthodes de gestion, en utilisant les meilleures technologies disponibles et en concentrant ses efforts sur les activités qui reflètent les priorités dont sont convenus les États Membres.
- De favoriser le respect de la Convention sur la sécurité du personnel des Nations Unies et du personnel associé.
- De garantir une plus grande cohérence des politiques et d'améliorer la coopération entre l'Organisation des Nations Unies, ses organismes, les institutions de Bretton Woods et l'Organisation mondiale du commerce, ainsi que d'autres organismes multilatéraux, afin de suivre une démarche pleinement coordonnée vis-à-vis des problèmes de paix et de développement.
- De renforcer davantage la coopération entre l'Organisation des Nations Unies et les parlements nationaux, représentés par leur organisation mondiale, l'Union interparlementaire, dans divers domaines, notamment la paix et la sécurité, le développement économique et social, le droit international et les droits de l'homme, la démocratie et la parité entre les sexes.
- De donner au secteur privé, aux organisations non gouvernementales et à la société civile en général la possibilité de contribuer davantage à la réalisation des objectifs et programmes de l'Organisation.

Nous demandons à l'Assemblée générale d'examiner de façon régulière les progrès accomplis dans la mise en œuvre des dispositions de la présente Déclaration et prions le Secrétaire général de faire publier des rapports périodiques, pour examen par l'Assemblée générale et suite à donner.

Nous réaffirmons solennellement, en cette occasion historique, que l'Organisation des Nations Unies est le lieu de rassemblement indispensable de l'humanité tout entière où nous nous efforçons de concrétiser nos aspirations universelles à la paix, à la coopération et au développement. Nous nous engageons donc à accorder un soutien indéfectible à la réalisation de ces objectifs communs et nous nous déclarons résolus à les atteindre.

8^e séance plénière
8 septembre 2000

ANNEXE V Autres questions éthiques de la COMEST

- ❖ **La question de la résilience**
 - La nécessité d'avoir plus de connaissance et d'action au niveau local
- ❖ **La question de la compensation**
 - Les charges à titre de compensation pour les défis environnementaux mondiaux
- ❖ **La question de la justice**
 - L'universalisation de la justice comme équité
 - Le rôle de l'éthique dans la spécification de la solidarité internationale
 - La portée mondiale de la justice locale
- ❖ **La question de la frugalité**
 - La pertinence des pensées asiatique et d'une éthique fondée sur la vertu
- ❖ **Les contradictions performatives**
 - L'impossibilité d'universaliser les objections à l'universalité
 - La contradiction du principe d'incertitude lorsqu'appliqué à lui-même
- ❖ **La pertinence des connaissances locales et indigènes traditionnelles**
- ❖ **L'autonomisation et la participation des femmes**



LA CRÉATION DE VALEUR PARTAGÉE

QUESTIONNAIRE
Juillet 2013

I INTRODUCTION AU CONCEPT

Interprétation du concept

Le concept de la création de valeur partagée, quoiqu'officiellement créé il y a deux ans, est un concept relativement ancien si l'on examine sa logique sous-jacente, perceptible à travers des actions et des choix au niveau décisionnel de certaines entreprises, d'organisations avec ou sans but lucratif, d'agences des Nations Unies et même au sein de la société civile en général. De surcroît, son sens étymologique vient mettre en valeur sa dimension sémantique. En effet, le mot « création » provient du radical du supin *creatum* qui signifie « créer »; le mot « valeur » provient du mot latin *valor* signifiant « être fort » et le mot « partagé », provient du mot latin *pars* dans le sens de « répartir en parties ». De ces significations, nous pourrions en déduire, de façon analogique, que de créer des valeurs communes au niveau international, nous rend plus fort. Gardant cela à l'esprit, nous pourrions en tirer effectivement la conclusion que ce concept véhicule des valeurs constantes et communes à l'humanité et qui existent depuis probablement plus longtemps que nous puissions l'imaginer.

Ce raisonnement logique met l'accent et nous ramène à la question des valeurs. Plusieurs travaux ont été conduits depuis les années 1990 à propos des principes pouvant être universellement reconnus. Bien que qu'effectivement, certains principes puissent faire l'unanimité, l'interprétation et le sens des valeurs sont susceptibles de diverger en fonction d'une grande variété de facteurs notamment la culture ainsi que notre façon d'imaginer et de percevoir le monde, qui viennent directement dicter nos actions ainsi que nos décisions au quotidien et qui, globalement, déterminent la trajectoire de nos vies. Subséquemment, c'est ainsi que les êtres humains contribuent, à des niveaux différents, au bien-être de l'humanité (Marta, 2013). Mais malgré cela, plusieurs scientifiques, de haute renommée internationale, s'entendent pour dire que parmi ces valeurs, certaines pourraient effectivement être universalisées.

Les implications de la création de valeur partagée

La création de valeur partagée est le résultat d'un développement, dans un cadre temporel, des connaissances ainsi que de l'aboutissement de travaux de recherche substantiels relatifs au développement durable et à la responsabilité sociale des entreprises. En effet, le développement durable est une tentative de conciliation des intérêts économiques, sociaux et environnementaux en respect de toutes les parties prenantes y compris ceux à venir, c'est-à-dire des générations futures. Puis, la responsabilité sociale des entreprises – qui est le concept de développement durable mais dédié exclusivement aux entreprises ainsi qu'aux organisations – est également une tentative d'harmoniser les relations entre les entreprises, la société et l'environnement en accordant une attention particulière aux droits de l'homme. Faisant directement suite à ces propos, le concept de la création de valeur partagée, est *ipso facto* qu'une extension conséquente d'une progression intellectuelle, inscrite dans un cadre temporel, des connaissances de ce domaine complexe et qui va au-delà de la rhétorique en s'adressant de façon concrète et pragmatique aux questions qui y ont trait. Ces concepts aux définitions quelque peu abstraites, avec le temps et en réaction aux catastrophes que nous vivons, font à présent partie intégrante de plusieurs sociétés au sein de la communauté mondiale – et plus fortement marqué dans les pays développés dont les horizons s'inscrivent dans un cadre plus à long terme en comparaison aux populations des pays émergents qui se soucient d'emblée de leur survie quotidienne. Ainsi, la création de valeur partagée, qui intègre à la fois des valeurs traditionnelles et universelles aux valeurs du développement durable et de la responsabilité sociale des entreprises, franchi effectivement le pont de la rhétorique pour aller au-delà d'une vision qui risque d'être idéaliste pour procéder à une analyse plus approfondie et identifier de façon concrète des actions susceptibles d'honorer les connaissances acquises du domaine et en les appliquant sur le terrain.

En 2011, Michael Porter, un professeur et économiste du développement très célèbre notamment pour la création de son modèle concurrentiel appelé « les cinq forces de Porter », publia un article en collaboration avec un autre économiste du domaine nommé Mark Kramer. Cet article s'intitule « The Big Idea : Creating Shared Value » et parut dans la revue Harvard Business Review. L'idée principale de cet article s'articule autour de l'idée qu'un recentrage des considérations sociales et

environnementales, au cœur de la stratégie des entreprises, s'avère non seulement bénéfique pour les entreprises en soi mais aussi – avec une gouvernance et la formulation de politiques adéquates - peut contribuer au bien commun ainsi qu'à rétablir un climat de confiance entre les entreprises et le public en général.

De façon pratique, la création de valeur partagée peut se concrétiser de différentes manières bien que le cas par cas soit toujours de mise dans ce domaine, à la lumière de la reconnaissance consensuelle du caractère universel de certains principes. De surcroît, ces principes ont le potentiel de pouvoir servir de guide dans le processus de détermination de choix rationnels pour le bien commun, qui soient bénéfiques et profitables pour toutes les parties prenantes, y compris les entrepreneurs. Il relève néanmoins de la responsabilité de l'entreprise de prendre pleinement conscience de la réalité qui l'entoure pour identifier quels sont les axes à prioriser pour le bien commun. Enfin, la dimension éthique est fortement présente au sein de cette problématique, non seulement parce qu'il est question de valeurs morales mais aussi du fait que ces valeurs ont un caractère normatif, impliquant un changement dans nos modes de pensée ainsi que dans notre façon d'agir et finalement, dans nos vies.

II OPERATIONNALISATION DES PRINCIPES ETHIQUES UNIVERSELS DANS LE CADRE DE LA CREATION DE VALEUR PARTAGEE

La Commission mondiale d'éthique des connaissances scientifiques et des technologies (COMEST)

La Commission mondiale d'éthique des connaissances scientifiques et des technologies (COMEST) est un organe consultatif ainsi qu'un forum de discussion qui fut créé en 1998 par l'UNESCO et constitué d'un groupe de dix-huit d'experts issus d'une grande variété de disciplines (philosophie, sciences, droit, culture, politique) et de régions différentes dans le monde. Cette Commission tient des réunions chaque année dans différentes régions du monde qui sont appelés *Session Ordinaire*. Ces sessions sont une opportunité d'échanger des idées et des expériences, de détecter des potentielles situations de risques, de jouer le rôle de conseillers auprès des décideurs ainsi que de promouvoir le dialogue entre les communautés scientifiques, les décideurs et la société en général. Présentement, les travaux de la COMEST portent essentiellement sur : l'éthique environnemental (en se référant entre autres au changement climatique), la biodiversité, l'eau et la prévention des désastres naturels, les problèmes éthiques liés aux technologies de l'information, l'éthique des sciences, les problèmes liés au genre ainsi qu'aux sciences et technologies.

Depuis sa création, la COMEST, au sein de ses travaux et à travers ses discussions, exprima à maintes reprises, à travers un travail intellectuel substantiel, que la formulation de principes éthiques universels dans la prise de décisions non seulement des décideurs politiques mais également des acteurs du secteur privé et de la société en général, s'avèrent pertinents.

L'éthique (en général)

Les défis de civilisation que nous vivons actuellement sont avant tout d'ordre éthique (Donald Brown, 2013). Donc parler de la création de valeur partagée sous la représentation d'une tentative de conjuguer le mot « problème » au mot « profitabilité pour tous » sans aborder la question éthique, serait telle parler d'une alimentation saine sans parler de la consommation de fruits et légumes, qui fournissent des vitamines et minéraux essentiels au bon fonctionnement de notre organisme, notre santé et par conséquent, notre bien-être.

Mais qu'est-ce que l'éthique et qu'elle est sa portée ? L'éthique est une discipline philosophique procurant des explications théoriques et des interprétations de la morale. Cette discipline porte sur les valeurs fondamentales de l'existence humaine. Dite de façon encore plus générale, les valeurs sont des appréhensions de l'importance des objets selon certains critères. De surcroît, les valeurs éthiques forment la base des prises de décisions dans notre vie quotidienne et forme nos actions, alignées à notre propre système moral. Ils sont exprimés tel le « bon » ou le « mauvais », le « vrai » ou le « faux », le « juste » ou l'« injuste », le mérite du respect ou non etc.. En comparaison avec des

convictions politiques ou des valeurs instrumentales (qui procurent de la valeur à d'autres objets), les valeurs éthiques se distinguent par leur caractère universel ainsi que prescriptif. En effet, l'éthique formule des impératifs un « doit » qui ne peut être échappé par quiconque qui s'en souscrit. Ainsi, si l'impératif « doit » est nié, la valeur et son importance elle-même est niée. À la lumière du caractère universel de ces valeurs éthiques, lorsque ces principes sont niés, la société a une grande attente que le dissident fournisse une justification rationnelle solide et si ce n'est pas le cas, peut infliger une sorte de sanction au dissident.

Ces principes éthiques sont intégrés dans la pratique, tel que dans les entreprises, sous la forme de principes et de règles qui, avec des valeurs, constitue une part importante de l'éthique. Entre autres, de façon générale, parmi ces valeurs éthiques, il y a :

- ❖ Le bien individuel et communautaire
- ❖ La solidarité et l'unité entre les individus et la communauté
- ❖ Les vertus (des caractères promulguant le bien individuel et collectif)
- ❖ L'excellence dans le bien, la solidarité et les vertus exprimés en tant qu'idéal moral
- ❖ La non-violence et le juste
- ❖ La tolérance et le respect de la dignité des autres

L'éthique environnementale

L'éthique environnementale concerne la relation qu'entretient l'homme avec son environnement. Cette discipline fut développée de manière plus spécifique dans les années 1970 dû à l'accroissement des effets des industries, de l'expansion économique et de l'accroissement démographique sur l'environnement. Le développement de cette conscientisation fut possible par la publication de trois livres notamment : *Silent Spring* (Carson, 1962), *The Population Bomb* (Ehrlich, 1968) et *The Limits to Growth* (Meadows, 1972).

Les principes éthiques universels pour le changement climatique

Les principes éthiques pour le changement climatique ont pour but de fournir un support solide pour faire face au changement climatique de manière adéquate. En effet, il est admis de façon consensuelle au niveau international, que le changement climatique n'est pas suffisamment compris et les réponses pour y faire face ne sont pas adéquates. À cet égard, des principes éthiques pour le changement climatique ont été adoptés en 2011 par la COMEST:

- ❖ Le principe d'éviter de porter atteinte à autrui ou à l'environnement
- ❖ Le principe d'équité
- ❖ Le principe d'accès équitable
- ❖ La solidarité morale et intellectuelle des êtres humains
- ❖ La durabilité environnementale
- ❖ Le principe des responsabilités communes et différenciées

L'éthique de l'eau

La Sous-Commission de la COMEST sur l'éthique de l'eau douce fut créée en 1999 et a pour but de promouvoir des actions pratiques éthiques en gestion de l'eau sous la forme de meilleures pratiques et d'encourager le développement d'une société qui soit respectueuse de l'environnement. Pour ce faire, elle a identifié des principes fondamentaux qui sont les suivant :

- ❖ La dignité humaine
- ❖ La participation
- ❖ La solidarité
- ❖ L'égalité
- ❖ Le bien commun
- ❖ Le principe d'économie
- ❖ La gestion avisée

- ❖ La transparence et l'accès universel à l'information
- ❖ L'intégration
- ❖ L'autonomisation
- ❖ L'équité, l'impartialité et la communication inter et trans-générationnelle
- ❖ Les partenariats
- ❖ Cibler le niveau local

Le principe de précaution

Aujourd'hui, il existe plusieurs risques incertains et imprévisibles dans le monde dont même la science n'est pas en mesure de tout saisir l'envergure de certains de ces phénomènes (le changement climatique, les organismes génétiquement modifiés etc..).

La pertinence de ce principe éthique réside dans le fait qu'il appelle à la précaution face à cette incertitude et à l'impossibilité d'obtenir des calculs exacts sur des phénomènes qui sont susceptibles d'avoir des impacts considérables sur notre planète, et qui, pour la plupart, sont le résultat d'actions anthropiques. À ce propos, le principe 15 de la Déclaration de Rio de 1992 mentionne: « Pour protéger l'environnement, des mesures de précaution doivent être largement appliquées par les États selon leurs capacités. En cas de risque de dommages graves ou irréversibles, l'absence de certitude scientifique absolue ne doit pas servir de prétexte pour remettre à plus tard l'adoption de mesures effectives visant à prévenir la dégradation de l'environnement ⁶⁰ ». Ce principe peut donc être utilisé pour guider nos décisions et actions.

III QUESTIONNAIRE

Q1. Croyez-vous que ces principes susmentionnés puissent être intégrables en totalité au sein de votre entreprise ?

Q2. Si oui, de quelles manières pourriez-vous intégrer certains de ces principes dans la pratique ?

Q3. Auriez-vous d'autres principes pertinents à proposer ?

Q4. De quelle façon pourrions-nous créer de la valeur, qui soit à la fois actionnariale et sociétale ? Auriez-vous des suggestions ou des exemples à partager ?

⁶⁰ Organisation des Nations Unies, Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement, [En ligne], <http://www.un.org/french/events/rio92/rio-fp.htm> (26-08-2013).



CREATING SHARED VALUES

QUESTIONNAIRE
July 2013

INTRODUCTION

Interpretation of the concept

The concept of creating shared value, although officially created two years ago, is a relatively old concept if we examine the logic behind it, visible through actions and choices taken by decision makers of certain businesses, organizations or non-profit organizations, UN agencies and even within the civil society. In addition, its etymological sense is highlighting its semantic dimension. Indeed, the word "creation" comes from the supine *creatum* radical which means "create", the word "value" comes from the Latin word *valor* that means "be strong" and the word "shared" from the Latin word *pars* in the sense of "divided into parts." These meanings, we might infer, in an analogical manner, as to creating common values internationally, makes us stronger. Keeping this in mind, we could actually draw the conclusion that this concept conveys constant values that are common to humanity and that exist since probably a longer period of time than we can imagine.

This logical reasoning emphasizes and brings us back to the question of values. Several studies have been conducted since the 1990s about the principles that can be universalized. Indeed, certain principles already can be unanimously recognized as a universal, however, the interpretation and their signification may differ depending on a variety of factors including culture, our mind and the way we perceive the world which dictates directly the way we act and make decisions on a daily basis, and overall, determine the trajectory of our lives. Subsequently, humans contribute at different levels to the welfare of mankind (Marta, 2013). But despite this, many scientists of high international reputation agree that among these values, some may effectively be universalized.

The implications of creating shared values

Creating Shared Values is the outcome of the progress of knowledge pertaining to this subject in a time frame and the culmination of substantial works of research on sustainable development and corporate social responsibility. Indeed, sustainable development is an attempt to reconcile economic, social and environmental interests in respect of all stakeholders (including future generations) and the corporate social responsibility – which is the concept of sustainable development, but dedicated to businesses and organizations – is an attempt to harmonize the relationship between business, society and the environment with a particular attention to human rights. Directly following these remarks, the concept of creating shared value which is *ipso facto* a significant extension of the intellectual progress of knowledge, included in a temporal framework and in consideration of the complexity of this domain, goes beyond the rhetoric by facing the issues in a practical and pragmatic way. These concepts which are abstract in definition, over time and in response to the disasters that we live, take an integral part in several companies within the global community - and more strongly marked in developed countries whose time horizons are part a longer-term framework in comparison to people in developing countries who care first of their daily survival (Manual Pedro Monreal, Gonzalez, UNESCO, 2013). Thus, the creation of shared value, which include both traditional and universal values to sustainable development and corporate social responsibility, actually crossed the bridge of the rhetoric to go beyond a vision of risk and values that tend to be idealistic to conduct further analysis and identify concrete actions in order to honor the acquired knowledge and apply it in the field.

In 2011, Michael Porter, an economist and professor which is famous *inter alia* for the creation of a competitive model called the "Porter's five forces", published an article in collaboration with another economist of the domain named Mark Kramer. The article is entitled "The Big Idea: Creating Shared Value" and appeared in the Harvard Business Review. This article is based on the idea that a refocusing on social and environmental considerations and integrating it at the heart of corporate strategy, proves to be not only beneficial for the businesses themselves but also - with a good governance and the formulation of appropriate policies – can contribute to the common good and to restore trust between businesses and the general public.

In practice, the creation of shared values can be achieved in different ways, although the case by case is always relevant in this field and in the light of the consensual recognition of universal ethical principles. Moreover, these principles have the potential to serve as a guide in the process of determining rational choices for the common good, which would be beneficial and profitable for all stakeholders, including the business itself. Furthermore, the companies have the responsibility to become fully aware of the reality that surrounds them in order to identify which areas are to be prioritized for this common good. Finally, the ethical dimension is strongly present in this issue, not only because it is a question of moral values but also for the normative dimension of these values, involving a change in our thinking, in the way we act and finally, in our lives.

II OPERATIONALIZATION OF THE UNIVERSAL ETHICAL PRINCIPLES IN THE FRAMEWORK OF CREATING SHARED VALUES

The World Commission on the Ethics of Scientific Knowledge and Technology (COMEST)

The World Commission on the Ethics of Scientific Knowledge and Technology (COMEST) is an advisory body and a discussion forum that was established in 1998 by UNESCO and consists of a group of eighteen experts from a wide range of various disciplines (philosophy, science, law, culture, politic etc.) and from different regions in the world. The Commission holds meetings almost every year in different parts of the world who are called *Ordinary Session*. These sessions are an opportunity to exchange ideas and experiences, to detect potential situations of risk, to act as advisors to policy makers and to promote the dialogue between the scientific community, the policy makers and the civil society in general. Currently, the COMEST focuses on: environmental ethics (referring *inter alia* to climate change), biodiversity, water and natural disaster prevention, ethical issues related to information technology, ethics of science, gender issues and science and technology.

Since its creation, COMEST, in its work and through its discussions, expressed repeatedly through a substantial intellectual work, that the formulation of universal ethical principles in decision-making would be relevant, not only policymakers but also the private sector and the society in general.

Ethics (in general)

The challenges of civilization we are currently experiencing are primarily ethical (Donald Brown, 2013). So talking about the creation of shared values in the representation of an attempt to combine the word "problem" with the word "profitability for all" without addressing the ethical issue of the question, would be similar to talking about a healthy diet and not mentioning the importance of consuming fruits and vegetables, which provide vitamins and minerals essential to the proper functioning of our body, our health and therefore our well-being.

But what are the nature and the scope of ethics? Ethics is a philosophical discipline providing theoretical explanations and interpretations of morality. This discipline focuses on the fundamental values of human existence. Broadly speaking, the values are apprehensive about the importance of objects according to certain criteria. Moreover, ethical values form the basis of our decisions in our daily lives and shape our actions, aligned to our own moral system. They are expressed as the "good" or "bad", "true" or "false", "fair" or "unfair", deserves respect or not etc. .. Compared with political or instrumental values (which provide value to other objects), ethical values are characterized by their universal and prescriptive character. Indeed, the ethical imperative makes a "must" that cannot be missed by anyone who subscribes to it. Thus, if the imperative "shall" is denied, its value and importance itself is denied. In light of the universal nature of these ethical values, when these principles are denied, the company has a high expectation that the dissident provide a strong rationale and if this is not the case, may impose a kind of sanction to him.

These ethical principles are integrated in practice, as in business, in the form of principles and rules and with values, as an important part of ethics. Some of these ethical principles are, *inter alia*:

- ❖ The individual and community welfare

- ❖ The solidarity and unity between the individual and the community
- ❖ The virtues (characters enacting the individual and collective well)
- ❖ Excellence in good, solidarity and moral virtues expressed as an ideal
- ❖ Non-violence and fairness
- ❖ Tolerance and respect for the dignity of others

Environmental ethics

Environmental ethics concerns the relationship of man with his environment. This discipline was developed more specifically in the 1970s due to the increasing effects of industry, economic expansion and population growth on the environment. The development of this awareness was made possible by the publication of three books, including: *Silent Spring* (Carson, 1962), *The Population Bomb* (Ehrlich, 1968) and *The Limits to Growth* (Meadows, 1972).

The universal ethical principles for climate change

Ethical principles for climate change are intended to provide a solid support to cope with climate change adequately. Indeed, it is consensually accepted, at the international level, that climate change is not sufficiently understood and responses addressed are not adequate. In this respect, ethical principles for climate change were adopted in 2011 by COMEST:

- ❖ The Principle of Avoiding Harm to others or to the environment
- ❖ The Principle of Fairness
- ❖ The Principle of Equitable Access
- ❖ The Intellectual and Moral Solidarity of human beings
- ❖ Environmental Sustainability
- ❖ The Principle of Common but Differentiated Responsibilities

Water ethics

The Sub-Commission on Ethics COMEST fresh water was established in 1999 and aims to promote best ethical practices for water management and encourage the development of a society that is respectful to the environment. To do this, it has identified key principles as follows:

- ❖ Human dignity
- ❖ Participation
- ❖ Solidarity
- ❖ Equality
- ❖ The common good
- ❖ The principle of economy
- ❖ The stewardship
- ❖ Transparency and universal access to information
- ❖ Integration
- ❖ Empowerment
- ❖ Fairness, impartiality and inter-and trans-generational
- ❖ Partnerships
- ❖ Targeting the local level

The precautionary principle

Today, there are more uncertain and unpredictable risks in the world that even science is not able to capture all the scale of some of these phenomenon (climate change, genetically modified organisms, etc.).

The relevance of this ethical principle resides in the fact that it calls for precaution in the face of this uncertainty and the inability to obtain accurate information on a phenomena that is likely to have significant impacts on our planet and for the most part, as a result of human actions. In this respect, the

Principle 15 of the Rio Declaration of 1992 states: “To protect the environment, the precautionary approach shall be widely applied by States according to their capabilities. In case of risk of serious or irreversible damages, lack of full scientific certainty should not be used as a pretext to postpone the adoption of effective measures to prevent environmental degradation”. Finally, this principle can be used to guide our decisions and actions.

III QUESTIONNAIRE

Q1. Do you think that all of the above mentioned principles can be fully integrated within a business in general?

Q2. If so, could you incorporate some of them into practice?

Q3. Do you have any other relevant principles to suggest?

Q4. Do you have other ideas on how to foster the creation of shareholder and societal values?

BIBLIOGRAPHIE

ACADÉMIE FRANCAISE. Capitalisme. [En ligne]. Disponible sur : <http://atilf.atilf.fr/dendien/scripts/generic/cherche.exe?15;s=1888430805;> (05-08-2013).

ACEMOGLU Daron, ROBINSON James. Why Nations Fail. Profile Books, London, 2012, 529 p., ISBN 9781846684302

AGIUS Emmanuel, ATTFIELD Robin, HATTING Johan. Environmental Ethics and International Policy. UNESCO, Paris, 2006, 226 p. ISBN-10: 9231040391

AGORAVOX. Le Pérou de Ollanta Humala : une politique de gauche...qui profite aux multinationales. EN ligne. Disponible sur : <http://www.agoravox.tv/actualites/international/article/le-perou-de-ollanta-humala-une-40253> (26-08-2013).

ASSEMBLEE GENERALE DE L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES .55/2 Déclaration du Millénaire. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.un.org/french/millenaire/ares552f.htm> (01-08-2013)

ASSEMBLEE GENERALE DE L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES. Promotion et protection des droits de l'homme, civils, politiques, économiques, sociaux et culturels, y compris le droit au développement.[En ligne]. Disponible sur : <http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/G08/128/62/PDF/G0812862.pdf?OpenElement> (06-08-2013).

BALLET Jérôme. Propriété, biens publics mondiaux, biens communs : Une lecture des concepts économiques. [En ligne]. Disponible sur : <http://developpementdurable.revues.org/5553> (24-08-2013).

BENOIT BROWAEYS Dorothee. Les responsabilités des générations présentes envers les générations futures. Journée mondiale de la philosophie. UNESCO, 15 novembre 2012.

BERGER E. Ida, CUNNINGHAM H. Peggy, DRUMWRIGHT E. Minette. Mainstreaming Corporate Social Responsibility: Developing Markets for Virtue. California Management Review, 2007, vol. 49, n° 4, pp. 132-157. ISSN 0008-1256

BLIED Amandine J. Technological Choices in International Environmental Negotiations: An Actor- Network Analysis, Business and Society, 2010, vol 49, n° 4, PP.570-590.

BRELET Claudine. Meilleures pratiques éthiques: l'eau et la gouvernance. UNESCO, 2004, Paris, 55 p.

BROWN A. Donald. Getting Traction For Ethical Principles To Guide Climate Change Policy. Revue Internationale des Sciences Sociales. UNESCO, v°9, 24p.

BRULE, Elodie. La tour de garde des ONG de la mobilisation contre les OGM à la promotion d'une agriculture alternative: les premiers pas vers une agriculture durable?, Revue de l'organisation responsable, 2009, n° 2, pp.59-71.

BRUTON D. Garry. Business and the World's Poorest Billion-The Need for an Expanded Examination by Management Scholars, Academy of Management Perspectives, 2010.pp.1-5.

CENTRE REGIONAL D'INFORMATION DES NATIONS UNIES. Sites ONU sur le développement durable. [En ligne]. Disponible sur : http://www.unric.org/html/english/library/backgrounders/sustdev_french.pdf (01-08-2013).

COMEST. A Framework of ethical principles for climate change adaptation. [En ligne]. Disponible sur : http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/SHS/pdf/Summary-Report-on-Decisions_COMEST_2011.pdf#page=9 (07-08-2013).

COMEST. Background Framework of ethical principles. UNESCO, Paris, 2013, 30 p.

COMEST. The Ethical Implications of Global Climate Change. UNESCO, Paris, 2009, 39 p.

COMEST. Third Session. [En ligne]. Disponible sur : <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001343/134391e.pdf> (20-08-2013).

COMMITTEE ON ECONOMIC, SOCIAL AND CULTURAL RIGHTS. Substantive issues arising in the implementation of the international covenant on economic, social and cultural rights. [En ligne]. Disponible sur : [http://www.unhchr.ch/tbs/doc.nsf/0/a5458d1d1bbd713fc1256cc400389e94/\\$FILE/G0340229.pdf](http://www.unhchr.ch/tbs/doc.nsf/0/a5458d1d1bbd713fc1256cc400389e94/$FILE/G0340229.pdf) (06-08-2013).

TRANSIT TRANSPORT. Les échanges de marchandises dans le monde se font par voie maritime. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.transittransport.fr/les-echanges-de-marchandises-dans-le-monde-se-font-par-voie-maritime.html> (06-08-2013).

COMPAGNON, Daniel. La conservation de la biodiversité, improbable bien public mondial. [En ligne] Disponible sur : <http://www.afsp.msh-paris.fr/archives/archivessei/biensmondtxt/compagnon.pdf> (03-08-2013).

CROWLEY John. Biodiversité et changement climatique: éthique et science. Revue Internationale des Sciences Sociales. UNESCO, n°9, 10 p.

COMMISSION DES COMMUNAUTES EUROPEENNES. Promouvoir un cadre européenne pour la responsabilité sociale des entreprises. [En ligne]. Disponible sur : <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:FR:PDF> (18-08-2013).

DANONE. Rapport économique et social. [En ligne]. Disponible sur : <http://danone12.danone.com/appli.htm?page=56> (15-08-2013).

DANONE. Danone 2012, Développement durable, Stratégies et performances. [En ligne]. Disponible sur : http://www.danone.com/images/pdf/danone_developpement_durable_2012.pdf (15-08-2013).

DENEULIN Séverine, TOSNSEND, Nicholas. Public goods, global public goods and the common good. International Journal of Social Economics, 2007, vol. 34, No. ½, 28 p., ISSN 0306-8293

DELIOS Andrew, How can organizations be competitive but Dare to Care? Academy of Management Perspective, 2010, pp.24-35.

FASSIN Yves. The Stakeholder Model Refined. Journal of Business Ethics, 2009, vol. 84, n° 1 pp.113–135.

GARRETTE Bernard, KARNANI Aneel, Challenges in Marketing Socially Useful Goods to the Poor, California Management Review, 2010, vol. 49, n° 4, pp. 1-20.

GATES, Melinda. Acteurs publics et privés dans le paysage en recomposition de l'aide au développement. 26 juin 2013, Paris, Institut de Science Politique de Paris.

GILBERT, Daniel. If only gay sex caused global warming. [En ligne]. Los Angeles Times.2006. Disponible sur : <http://www.wjh.harvard.edu/~dtg/Los%20Angeles%20Times.htm> (01-07-2013).

GRIMA François, MULLER Renaud. Décrire les comportements responsables face au harcèlement moral : apports et limites du cadre descriptif de la théorie des parties prenantes. Revue de l'organisation responsable, 2009, n° 2, pp.45-58.

HAUT COMMISSARIAT AUX DROITS DE L'HOMME. Climate Change and the Human Rights to Water and Sanitation: Position Paper. [En ligne] Disponible sur: http://www.ohchr.org/Documents/Issues/Water/Climate_Change_Right_Water_Sanitation.pdf (31-07-2013).

HAUT COMMISSARIAT AUX DROITS DE L'HOMME. Le droit à l'eau. [En ligne]. Disponible sur : http://www.ohchr.org/Documents/Publications/Factsheet35_Fr.pdf (06-08-2013).

HAUT COMMISSARIAT AUX DROITS DE L'HOMME. On the right track: good practices in realising the right to water and sanitation [En ligne]. Disponible sur: http://www.ohchr.org/Documents/Issues/Water/BookonGoodPractices_en.pdf (12-08-2013).

HOUSTON Jean. The three keys to discovering and living our life's purpose. [En ligne] Disponible sur: <http://evolvingwisdom.com/jeanhouston/yourlifepurpose/download> (28-07-2013)

IGALENS Jacques, BENRAISS Laïla. Aux fondements de l'audit social : Howard R. Bowen et les églises protestantes. [En ligne] Disponible sur : http://ias2005.free.fr/Actes/Pdf/igalens_benraiss.pdf (02-08-2013).

INDEX MUNDI. Philippines produit intérieur brut (PIB) par habitant. [En ligne]. Disponible sur : http://www.indexmundi.com/fr/philippines/produit_interieur_brut_%28pib%29_par_habitant.html (07-08-2013).

IROEGBU Pantaleon. La pensée de Rawls face au défi communautaire. [En ligne]. Disponible sur : http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/phlou_0035-3841_1991_num_89_81_6674, (18-08-2013).

ISO26000 Responsabilité sociétale. Vue d'ensemble de l'ISO 26000. [En ligne]. Disponible sur : http://www.iso.org/iso/fr/sr_schematic-overview.pdf (04-08-2013).

ISO26000 Responsabilité sociétale. Vue d'ensemble de l'ISO 26000. [En ligne]. Disponible sur : http://www.iso.org/iso/fr/discovering_iso_26000.pdf (04-08-2013).

ISO14001.FR. Ressources sur la norme iso14001. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.iso14001.fr/> (15-08-2013).

INTERNATIONAL SERVICE OF THE SWISS BROADCASTING CORPORATION. Nestlé, l'eau et les ONG: aussi des points positifs. [En ligne]. Disponible sur : http://www.swissinfo.ch/fre/economie/Nestle,_l_eau_et_les_ONG:_aussi_des_points_positifs.html?cid=32015392 (13-08-2013)

KALLIO J. Tomi. Taboos in Corporate Social Responsibility Discourse. Journal of Business Ethics, 2007, vol. 74, pp. 165-175.

KANIA John, KRAMER Mark. Embracing Emergence: How Collective Impact Addresses Complexity. Stanford Social Innovation Review, 2013, pp. 1-8.

KARNANI Aneel. The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid: How the Private Sector Can Help Alleviate Poverty. California Management Review, 2007, vol. 49, n° 4, pp. 1-23.

MARSHALL Katerine. The Challenges of Poverty, Equity and Social Justice. 2013. Disponible en ligne sur: <http://www.youtube.com/watch?v=FkwFCq7plk4> (27-07-2013).

LAI Kee-hung, CHENG T.C.E, AILIE K.Y. Ailie. Green Retailing: Factors of success, California Management Review, 2010, vol. 52, n° 2, pp. 6-31. ISSN 0008-1256

LAPLUME André, KARAN Sonpar, LITZ Reginald. Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us. Journal of Management, 2008, vol. 34, n°6, pp. 1152-1189.

LARRERE Catherine. La biodiversité: bien commun ou monde commun? Revue Internationale des Sciences Sociales. UNESCO, v°9, 15 p.

LARROUSSE. Capitalisme. [En ligne] Disponible sur: <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/capitalisme/12906> (28-07-2013).

LEE Eddy. La Déclaration de Philadelphie : rétrospective et prospective. Revue Internationale du travail, 1994, vol. 133, n°4, 10 p.

LEHRER Mark, DELAUNAY Christian. Multinational Enterprises and the Promotion of Civil Society: The Challenge for the 21st Century Capitalism. California Management Review, 2009, vol. 51, n° 4, 23 p.

LEISINGER M. Klaus. Opportunity and risks of the United Nations Global Compact. Journal of Corporate Citizenship, 2003, n° 11, pp. 113-131. ISSN 1470-5001

LE NOUVEL OBSERVATEUR. Pérou : Humala propose une réforme constitutionnelle pour le droit à l'eau. [En ligne]. Disponible sur : <http://tempsreel.nouvelobs.com/topnews/20120728.AFP4240/perou-humala-propose-une-reforme-constitutionnelle-pour-le-droit-a-l-eau.html> (05-08-2013).

LEVY L. David, BROWN S. Halina, DE JONG Martin. The Contested Politics of Corporate Governance: The Case of the Global Reporting Initiative. *Business and Society*, 2010, vol. 49, n°1, pp.88-115.

LEVY L. David, KAPLAN Rami, CSR and Theories of Global Governance: Strategic Contestation in Global Issue Arenas, Oxford University Press, 2007. pp. 1-28.

LIU Jie, DORJDEREM Amarbayasgalan, FU Jinhua, et al.. Water Ethics and Water Management Resources. UNESCO Bangkok, 2011, 84 p., ISBN 978-92-9223-359-4

LUCEA Rafael. How we see them versus how they see themselves: A cognitive perspective of Firm NGO Relationships, *Business and Society*, 2010, vol. 49, n° 1, pp.116-139.

MARBERG Angela, JONKER Jan. CSR and Multiple Value Creation: A Social Movement in the Making? *Revue de l'organisation responsable*, 2007, vol. 2, n° 3, pp. 5-17. ISSN 1951-0187 |

MARIN Philippe. Public-private partnership for urban water utilities. The World Bank. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/FINAL-PPPsforUrbanWaterUtilities-PhMarin.pdf> (05-08-2013).

MAUREL Olivier. La responsabilité des entreprises en matière de droits de l'homme. Etudes de la Commission nationale consultative des droits de l'homme, La Documentation française, Paris, 2008, 428 p. ISBN 978-2-11-007918-3

MAUREL Olivier. La responsabilité des entreprises en matière de droits de l'homme. Etudes de la Commission nationale consultative des droits de l'homme, La documentation française, Paris, 2008, 418 p. ISBN 978-2-11-007127-9

MELOTO Antonio. Les Ateliers de la Terre.3-5 juin 2013, Paris, UNESCO.

MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE, DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE L'ÉNERGIE. Cleantech Open France : l'innovation, moteur de l'économie verte. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Cleantech-Open-France-l-innovation.html> (07-08-2013).

MIRVIS H. Philip, Can you Buy CSR? *California Management Review*, 2008, vol. 51, n° 1, pp.108-117.

NAKASHIMA D.J., GALLOWAY MCLEAN K., THULSTRUP H.D., RAMOS CASTILLO A., RUBIS J.T. Weathering Uncertainty: Traditional Knowledge for Climate Change Assessment and Adaptation. Paris, UNESCO, 2012, 120 pp.

NELSON Gillian. Future Generations and Climate Change. *Revue Internationale des Sciences Sociales*. UNESCO.v°9, 14 p.

NESTLE. Relever le défi mondial de l'eau. Nestlé S.A., Vevey, 2012. Disponible sur : <http://www.nestle.fr/forinternaluse/widgets/documents/nestle%20sa%20%20rapport%20annuel%20csv.pdf> (27-07-2013).

NESTLE. Nestlé in Society. Nestlé S.A., Vevey, 2012. Disponible en ligne sur: http://www.nestle.com/assetlibrary/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/nestle-csv-full-report-2012-en.pdf (27-07-2013).

OCDE. Convention relative à l'Organisation de coopération et de développement économique. [En ligne] Disponible sur : <http://www.oecd.org/fr/general/conventionrelativealorganisationdecooperationetdedeveloppementeconomie.htm> (04-08-2013).

OCDE. Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. [En ligne] Disponible sur : <http://www.oecd.org/fr/daf/inv/mne/48004355.pdf> (04-08-2013).

OIT. Directeur générale de l'OIT.[En ligne]. Disponible sur : <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/who-we-are/ilo-director-general/lang--fr/index.htm> (04-08-2013).

ORGANISATION DES NATIONS UNIES. Décennie internationale d'action : l'eau source de vie 2005-2015. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.un.org/french/waterforlifedecade/unwater.html> (06-08-2013).

ORGANISATION DES NATIONS UNIES. Déclaration universelle des droits de l'homme. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.un.org/fr/documents/udhr/law.shtml> (30-08-2013).

ORGANISATION DES NATIONS UNIES. The right to water. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.ohchr.org/Documents/Publications/FactSheet35en.pdf> (05-08-2013).

ORGANISATION DES NATIONS UNIES. Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.un.org/french/events/rio92/rio-fp.htm>.(07-08-2013)

ORGANISATION DES NATIONS UNIES. Weathering Uncertainty. Traditional knowledge for climate change assessment and adaptation. [En ligne]. <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002166/216613E.pdf> (12-08-2013).

PASQUERO Jean. Entreprise, Développement durable et théorie des parties prenantes: esquisse d'un arrimage socio-constructionniste, Management International, 2008, vol. 12, n°2, pp. 27-48.

PARIZEAU Marie-Hélène. Can Biodiversity be a Universal Value? Revue Internationale des Sciences Sociales. UNESCO, v°9, 7p.

PORTER E. Michael, KRAMER R. Mark. Creating Shared Value: How to reinvent capitalism-unleash a wave of innovation and growth. Harvard Business Review, 2011, pp. 1-17.

PORTER E. Michael, HILLS Greg, PFITZER Marc, PATSCHEKE Sonja, HAWKINS, Elizabeth. Measuring Shared Values; how to Unlock Value by Linking Social and Business Results, Foundation Strategy Group, 2011, pp.1-24.

PRAHAMAD S.K. The fortune at the bottom of the Pyramid. Pearson education, New Jersey, 2005, 401 p., ISBN 0131467506

PREUSS Lutz. Rhetoric and Reality of Corporate Greening: a view from the Supply Chain Management Function. Business Strategy and the Environment, 2005, vol. 14, n° 2, pp. 123-139. London.

ROBINSON John. Squaring the circles? Some thoughts on the idea of sustainable development. Ecological Economics, 2004, vol. 48, pp. 369-384.

ROOME Nigel, WIJEN Frank. Stakeholder Power and Organizational learning in Corporate Environment Management. Organization studies, 2005, vol. 27, n° 2, pp. 235-263, ISSN 1070-8406

SCHNELL Urs, GEHRIGER Res. Bottled life web doc. [En ligne]. Disponible sur: <http://en.bottledlife.tv/> (13-08-2013).

STEURER Reinhard, LANGER E. Markus, KONRAD Astrid, MARTINUZZI André. Stakeholders and Sustainable Development I: A theoretical Exploration of Business- Society Relations. Journal of Business Ethics, 2005, vol. 61, n°, pp. 263-281.

THOMSON REUTERS FOUNDATION. Sahel region set to see rise in “climate refugees”. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.trust.org/item/20130802101500-bklf3/?source=hptop> (13-08-2013).

UNDP. Rapport sur le développement humain 2013 : L’essor du Sud : le progrès humain dans un monde diversifié. Disponible en ligne sur : http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2013_FR.pdf (27-07-2013°).

UNESCO. Urban Water Conflicts. Centre International de Recherche sur l’Environnement et le Développement CNRS-CIRED, AgroParisTech, Paris, 2012, 313 p., ISSN 1749-0790

UNESCO. Instruments normatifs. [En ligne] Disponible sur : <http://www.unesco.org/new/fr/social-and-human-sciences/themes/gender-equality/legal-instruments/> (31-07-2013).

UNESCO. L’eau et la gouvernance ; quelques exemples pratiques. [En ligne] Disponible sur : http://portal.unesco.org/shs/en/files/4382/10796935031eau_gouvernance.pdf/eau_gouvernance.pdf (03-08-2013).

UNESCO. Water ethics and water ressource management. [En ligne] Disponible sur : <http://unesdoc.unesco.org/images/0019/001922/192256e.pdf> (06-08-2013)

UNESCO. Des sociétés vertes aux économies vertes. [En ligne]. Disponible sur : <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002133/213311f.pdf> (09-08-2013).

UNESCO. L'éducation au développement durable. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.unesco.org/new/fr/our-priorities/sustainable-development/> (09-08-2013).

UNESCO. Rapport mondial des sciences sociales. Conseil international des sciences sociales, Paris, 2010, 427 p., ISBN9789232041319.

UNESCO. Nanotechnologies, éthique et politique. Éditions UNECO, Paris, 2008, pp.172-195, ISBN 978-92-3-204051-0

UNESCO. Water and Ethics. [En ligne]. Disponible sur: http://base.china-europa-forum.net/rsc/docs/doc_649.pdf (10-08-2013).

UNESCO. Universal and Ethical Values for the Environment. [En ligne] Disponible sur : <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001886/188607e.pdf> (10-08-2013).

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. Les dix principes. [En ligne]. Disponible sur : http://www.unglobalcompact.org/Languages/french/dix_principes.html (04-08-2013).

UNITED NATIONS ENVIRONMENTAL PROGRAM. Climate Change and Variability in the Sahel Region: Impacts and Adaptation Strategies in the Agricultural Sector. En ligne. Disponible sur: <http://www.unep.org/Themes/Freshwater/Documents/pdf/ClimateChangeSahelCombine.pdf> (13-08-2013).

VACHANI Sushil, SMITH N. Craig, Socially Responsible Distribution: Distribution Strategies for reaching the Bottom of the Pyramid, California Management Review, 2008, vol. 50, n° 2, pp. 1-35.

VALENTE Mike, CRANE Andrew. Public Responsibility and Private Enterprise in Developing Countries, California Management review, 2010, vol. 52, n° 3, 29 p.

VAN HUIJSTEE Mariëtte, GLASBERGEN Pieter. NGOs Moving Business: An Analysis of Contrasting Strategies. Business and Society, 2010. vol. 49, n°4, pp.519-618.

VAN OOSTERHOUT J. Hans, M.A.R. P. Pursey Heugens. Much ado about nothing; A conceptual critique of CSR. Erasmus research institute of Management, 2006. 44 p.

VELAYOS-CASTELO Carmen. The non individualist character of climatic ethics: for a jointly or cumulative responsibility. International Social Science Journal. UNESCO. 2013, n°9, 7 p.

WARHURST Alyson .Future roles of business in society: the expanding boundaries of corporate responsibility and a compelling case for partnership, Elsevier, Coventry, 2004. pp. 151-168.

WAAUB Jean-Philippe, FERTEL Camille. Changement climatique, incertitude et perspectives éthiques : le rôle des outils d'aide à la décision. Revue Internationale des Sciences Sociales. UNESCO. v°9, 31 p.

WINSTON Morton. NGO Strategies for promoting Corporate Social Responsibility. Ethic and International Affairs, 2002, vol. 16, n° 2, pp.71-87.

WIKIPEDIA. Katmandou. [En ligne] Disponible sur : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Katmandou> (28-07-2013).

WIKIPEDIA. Impluvium. [En ligne]. Disponible sur : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Impluvium> (15-08-2013).

WORLD WATER COUNCIL. Le droit à l'eau. [En ligne] Disponible sur : http://www.worldwatercouncil.org/fileadmin/world_water_council/documents_old/Library/Publications_and_reports/Right_to_Water_French_Final.pdf (31-07-2013).

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---------------------------|------|
| REMERCIEMENTS | I |
| SOMMAIRE | II |
| LISTE DES ACRONYMES | IV |
| RÉSUMÉ..... | VII |
| ABSTRACT | VIII |
| PRÉFACE | IX |

| | |
|--------------------------|----------|
| INTRODUCTION..... | 1 |
|--------------------------|----------|

| | |
|---|----|
| Mise en contexte et remarques préliminaires | 1 |
| L'utilité des instruments internationaux relatifs aux droits de l'homme face aux problèmes mondiaux | 2 |
| La portée de la recherche..... | 3 |
| Vers une recentralisation des valeurs | 3 |
| Des changements affligeants pour certaines régions du monde : l'exemple du Népal | 5 |
| Les problèmes du changement climatique au Népal | 5 |
| La contamination par l'eau..... | 7 |
| Les réponses possibles aux problèmes (Le rôle de la justice) | 7 |
| Des problèmes partagés à l'échelle mondiale | 8 |
| Problématique et méthodologie de recherche..... | 9 |
| Canevas de recherche | 9 |
| Introduction à l'eau et à ses défis dans le cadre de la création de valeur partagée..... | 10 |

| | |
|---------------------------------------|-----------|
| I REVUE DE LA LITTÉRATURE..... | 12 |
|---------------------------------------|-----------|

| | |
|--|----|
| 1 Contexte historique..... | 12 |
| 1.1 Depuis la Grande Dépression de 1930 | 12 |
| 1.2 De l'époque de la société fordiste à notre époque actuelle..... | 13 |
| 1.3 La montée des ONG et de la philanthropie | 16 |
| 2 Le développement durable | 16 |
| 2.1 Vers la création d'une valeur nouvelle de développement durable 1972-1992..... | 16 |
| 2.2 Définition du concept de développement durable | 17 |
| Les trois piliers du développement durable..... | 18 |
| 2.3 Implantation du développement durable | 18 |

| | | |
|---------|--|----|
| 2.3.1 | La reconnaissance..... | 18 |
| 2.3.2 | Le choix d'un tiers médiateur et les négociations | 18 |
| 2.4 | Initiatives de l'Organisation des Nations Unies pour le développement durable..... | 19 |
| 2.4.1 | La Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement | 19 |
| 2.4.2 | L'Agenda 21 | 19 |
| 2.4.3 | Les Objectifs du Millénaire | 19 |
| | Les Objectifs du Millénaire pour le développement durable en 2015..... | 21 |
| 2.5 | Autres éléments relatifs au développement durable | 21 |
| 2.5.1 | Les approches du développement durable..... | 21 |
| 2.5.2 | Intégration politique du développement durable | 21 |
| 2.5.3 | Les critiques du développement durable | 21 |
| 3 | La responsabilité sociale des entreprises | 22 |
| 3.1 | Le paternalisme français..... | 22 |
| 3.2 | L'éthique des affaires | 23 |
| 3.3 | Tentatives de définition du concept de la RSE..... | 23 |
| 3.4 | Définition du concept | 24 |
| | Les trois piliers de la responsabilité sociale des entreprises..... | 25 |
| 3.5 | Les quatre conceptions de la RSE | 25 |
| 3.5.1 | La satisfaction des actionnaires | 25 |
| 3.5.2 | La démarche volontaire de responsabilité sociale des entreprises..... | 26 |
| 3.5.3 | L'intégration dans la sphère publique de l'entreprise | 26 |
| 3.5.4 | La refondation de l'économie de la société..... | 26 |
| 3.6 | Les biens publics et les biens communs | 26 |
| 3.7 | La question des droits de l'homme..... | 27 |
| 3.7.1 | L'importance de la rhétorique | 28 |
| 3.8 | L'agrégation des normes à l'échelle mondiale | 28 |
| 3.9 | Le cadre normatif | 29 |
| 3.9.1 | Les Principes directeurs de l'OCDE..... | 29 |
| 3.9.2 | La Déclaration de principes tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale..... | 30 |
| 3.9.2.1 | Les valeurs à la base de l'OIT | 30 |
| 3.9.2.2 | Contexte historique..... | 30 |
| 3.9.2.3 | Les organes directeurs de l'OIT | 31 |
| 3.9.2.4 | La Déclaration de principes tripartite de l'OIT | 31 |
| 3.9.3 | Le Pacte Mondial des Nations Unies..... | 32 |
| 3.9.4 | Les travaux de l'Organisation des Nations Unies | 33 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 3.9.5 | ISO 26000..... | 34 |
| 3.9.6 | ISO 14000..... | 34 |
| 3.9.7 | ISO 14046..... | 35 |
| 3.10 | Les mesures de la performance (outils de performance sociale)..... | 35 |
| 3.10.1 | Les mesures de la performance élaborée par le Cabinet de conseil FSG | 36 |
| 4 | La création de valeur partagée..... | 36 |
| 4.1 | Interprétation du concept..... | 36 |
| 4.2 | Exemple du mode de vie traditionnel japonais..... | 37 |
| 4.3 | Les implications de la création de valeur partagée..... | 37 |
| 4.4 | Exemples pratiques de la création de valeur partagée présentés par Michael Porter et Mark Kramer..... | 39 |
| 4.4.1 | Reconcevoir les produits et le marché..... | 39 |
| 4.4.2 | Redéfinir la productivité dans la chaîne de valeurs | 39 |
| 4.4.3 | Utilisation de l'énergie et la logistique..... | 39 |
| 4.4.4 | Utilisation des ressources | 39 |
| 4.4.5 | Approvisionnement | 39 |
| 4.4.6 | Distribution..... | 40 |
| 4.4.7 | La productivité des employés..... | 40 |
| 4.4.8 | Emplacement géographique | 40 |
| 4.4.9 | Permettre le développement des communautés locales..... | 40 |
| 4.5 | Opérationnalisation des principes éthiques universels dans le cadre de la création de valeur partagée | 41 |
| 4.5.1 | La Commission mondiale d'éthique des connaissances scientifiques et des technologies (COMEST)..... | 41 |
| 4.5.2 | L'éthique (en général) | 41 |
| 4.5.3 | L'éthique environnementale..... | 42 |
| 4.5.4. | Les principes éthiques universels pour le changement climatique..... | 42 |
| 4.5.5 | L'éthique de l'eau..... | 42 |
| 4.5.6 | Le principe de précaution | 43 |
| 4.6 | Les défis de l'opérationnalisation des principes éthiques universels dans le cadre de la création de valeur partagée..... | 43 |
| 4.6.1 | La question de la gouvernance | 43 |
| 4.6.2 | Le statut de l'homme dans le Cosmos..... | 44 |
| 4.6.3 | La transversalité des politiques | 44 |
| 4.6.4 | La justice internationale | 44 |
| 4.6.5 | Les questions de la responsabilité et de la coopération | 45 |
| II | MÉTHODOLOGIES DE RECHERCHE | 46 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Enquête : La méthode Delphi..... | 46 |
| 2 | Étude de cas | 47 |
| 2.1 | L'eau sur la Terre | 47 |
| | L'eau potable utilisable | 48 |
| 2.2 | Classification de l'eau | 48 |
| 2.3 | L'utilisation de l'eau | 49 |
| 2.3.1 | Agriculture..... | 50 |
| 2.3.2 | Industries | 50 |
| 2.3.3 | Utilisation domestique..... | 51 |
| 2.3.4 | Utilisation de l'eau pour l'environnement..... | 51 |
| 2.3.5 | Utilisation de l'eau pour la production d'énergie..... | 51 |
| 2.4 | La gestion des ressources en eau | 52 |
| 2.5 | La crise de l'eau | 52 |
| 2.6 | L'accès à l'eau tel un droit de l'homme | 54 |
| 2.6.1 | Mise en contexte du droit à l'eau | 55 |
| 2.6.2 | Les principales questions soulevées par le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les droits de l'homme en 2007 | 55 |
| 2.7 | Les agences des Nations Unies et le droit à l'eau | 55 |
| 2.8 | Le secteur privé et le droit à l'eau | 56 |
| 2.8.1 | <i>The CEO Water Mandate</i> | 56 |
| 2.9 | Les aspects clés du droit à l'eau | 56 |
| 2.9.1 | Quantité | 56 |
| 2.9.2 | Qualité | 57 |
| 2.9.3 | Accessibilité | 57 |
| 2.9.4 | Abordabilité..... | 57 |
| | Exemple : Le cas du Pérou | 58 |
| 3 | Le défis mondial de l'eau - Analyse de la gestion en eau de Nestlé Waters dans le cadre de la création de valeur partagée | 59 |
| 3.1 | La création de valeur partagée chez Nestlé | 60 |
| | Les niveaux de la création de valeur partagée..... | 61 |
| 3.1.1 | Les rapports de Nestlé sur la création de valeur partagée | 61 |
| 3.1.2 | La gouvernance de Nestlé pour la création de valeur partagée | 62 |
| 3.1.3 | Qui sont les parties prenantes de Nestlé ? | 62 |
| 3.1.4 | La contribution de Nestlé sur la question de l'eau | 63 |
| 4 | La création de valeur partagée de Nestlé dans le cadre des défis de l'eau de Nestlé Waters | 63 |
| | Introduction | 63 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 4.1 | Nestlé Waters | 63 |
| 4.2 | <i>SustainABility</i> | 64 |
| 4.3 | En adéquation avec les Objectifs du Millénaire | 64 |
| 4.4 | Le criticisme envers Nestlé et son utilisation de l'eau | 65 |
| | Le cycle de vie de l'eau embouteillée | 65 |
| 4.5 | Réponse de Nestlé face à la problématique de l'eau | 65 |
| 4.5.1 | Les cinq moyens de Nestlé pour faire face au défi de l'eau | 65 |
| 4.5.1.1 | Politiques publiques | 66 |
| 4.5.1.2 | Opérations directes | 66 |
| 4.5.1.3 | Dialogue avec les communautés | 67 |
| 4.5.1.3.1 | Eau, hygiène et assainissement..... | 67 |
| 4.5.1.3.2 | Projet WET (Water Education for Teachers) | 67 |
| 4.5.1.3.3 | Nestlé pour le droit à l'eau | 67 |
| 4.5.1.4 | Chaîne d'approvisionnement..... | 68 |
| 4.5.1.4.1 | Exemple de projet pilote..... | 68 |
| 4.5.1.4.2 | Projet SAIN | 68 |
| 4.5.1.4.3 | Partenariat avec la Grèce | 68 |
| 4.5.1.4.4 | Des lignes directrices de bonnes conduites | 69 |
| 4.5.1.4.5 | Les dix principes directeurs de Nestlé..... | 69 |
| 4.5.1.5 | Action collective..... | 69 |
| 4.5.1.5.1 | Exemple de partenariat local | 70 |
| 4.5.1.5.2 | <i>Water Footprint Network</i> | 70 |
| 4.5.1.5.3 | <i>Alliance for Water Stewardship</i> | 70 |
| 4.5.1.5.4 | <i>Carbone Disclosure Project</i> | 70 |
| 4.6 | Analyse du stress hydrique de Nestlé..... | 70 |
| 4.7 | La valeur économique de l'eau..... | 71 |
| 4.8 | Efficiences | 71 |
| 4.9 | Réduire la décharge d'eau | 71 |
| 4.10 | Quelques données de performance de Nestlé pour l'année 2012 | 71 |
| 5 | Expérimentation | 72 |
| 5.1 | Les principes choisis dans le cadre de cette expérimentation | 72 |
| 1 | Le principe de la dignité humaine et le droit à l'eau | 72 |
| 2 | Les besoins d'un écosystème et d'un environnement sain | 72 |
| 3 | Le principe de la frugalité | 73 |
| 4 | Le principe de l'usage et des bénéfices multiples de l'eau..... | 73 |
| 5 | Le principe de la participation..... | 73 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 5.2 | Analyse de l'opérationnalisation des principes éthiques universels de Nestlé..... | 73 |
| 1 | Le principe de la dignité humaine et le droit à l'eau | 73 |
| 2 | Le principe des besoins d'un écosystème et d'un environnement sain | 73 |
| 3 | Le principe de la frugalité | 73 |
| 4 | Le principe de l'usage et des bénéfices multiples | 73 |
| 5 | Le principe de la participation..... | 74 |
| 5.3 | Analyse des résultats | 74 |
| 5.3.1 | Critiques et scepticisme envers les actions de Nestlé..... | 74 |
| 5.4 | Comparaison de l'opérationnalisation des principes éthiques universels entre Nestlé et Danone | 75 |
| 5.4.1 | Analyse de la création de valeur partagée chez l'entreprise Danone | 75 |
| 5.4.1.1 | DANONE WAY..... | 76 |
| 5.4.1.2. | RESPECT..... | 76 |
| 5.4.2 | Engagements internationaux et participation à des activités stratégiques à l'échelle internationale..... | 76 |
| 5.4.3 | Les normes et indicateurs de performance chez Danone | 76 |
| 5.4.4 | La gouvernance de Danone | 76 |
| 5.4.5 | La communication environnementale de Danone | 76 |
| 5.4.6 | Le fond de Danone | 77 |
| 5.4.7 | La stratégie de Danone pour le développement durable..... | 77 |
| 5.4.8 | La question de l'accessibilité aux produits et à l'eau | 77 |
| 5.4.9 | Le fond Livelihood de Danone..... | 78 |
| 5.4.10 | L'eau chez Danone..... | 78 |
| 5.4.10.1 | Quelques exemples d'initiatives..... | 78 |
| 5.4.10.2 | Les moyens de mesures de la performance pour une meilleure gestion des ressources en eau | 78 |
| 5.5 | Expérimentation | 78 |
| 1 | Le principe de la dignité humaine et le droit à l'eau | 78 |
| 2 | Les besoins d'un écosystème et d'un environnement sain | 79 |
| 3 | Le principe de la frugalité | 79 |
| 4 | Le principe de l'usage et des bénéfices multiples de l'eau..... | 79 |
| 5 | Le principe de la participation..... | 80 |
| 5.6 | Analyse des résultats finaux issus de la comparaison entre les entreprises Nestlé et Danone pour l'opérationnalisation des principes éthiques universels | 80 |
| IV | RECOMMANDATIONS..... | 80 |
| 1 | L'éducation..... | 80 |
| 1.1 | Le rôle fondamental de l'éducation dans la création de valeur partagée..... | 80 |

| | | |
|--|--|------------|
| 1.1.1 | L'Université du peuple | 81 |
| 1.1.2 | Éducation : vers des sociétés et des économies vertes | 81 |
| 1.2 | Les entreprises vertes créatrices d'emplois | 82 |
| 1.3 | Une approche centrée sur l'homme, la pauvreté et l'égalité des genres..... | 82 |
| | Exemple des Philippines | 83 |
| 1.4 | Une évaluation morale des performances..... | 83 |
| 1.5 | L'Universalisme | 84 |
| 1.5.1 | La création de valeurs universelles..... | 84 |
| 1.5.2 | La prise de conscience des enjeux pour un changement de perspective réussi | 85 |
| 1.6 | Un changement de perspective : l'importance des peuples indigènes dans la création de valeur partagée | 86 |
| 1.7 | Les Nanotechnologies | 88 |
| | Exemple du cas du Sahel..... | 88 |
| 1.7.1 | Le rôle des nanotechnologies | 89 |
| 1.8 | Une plus grande considération des femmes | 90 |
| 1.9 | Un brin d'espoir, d'optimisme et de confiance | 90 |
| 1.10 | Message de paix et d'amour | 91 |
| | Les messages de l'eau | 91 |
| CONCLUSION..... | | 92 |
| ANNEXE I Le Népal | | 96 |
| | Carte du Népal..... | 96 |
| | Carte des épidémies transmises par l'eau au Népal..... | 96 |
| ANNEXE II Discours de Nicolas Sarkozy à la CIT..... | | 97 |
| ANNEXE III Conférences des Nations Unies sur le développement durable | | 98 |
| ANNEXE IV Les Objectifs du Millénaire | | 99 |
| ANNEXE V Autres questions éthiques de la COMEST | | 107 |
| ANNEXE VI Questionnaire de recherche selon la Méthode Delphi (français) | | 108 |
| ANNEXE VII Questionnaire de recherche selon la méthode Delphi (anglais)..... | | 113 |
| BIBLIOGRAPHIE | | 118 |