

# La modification des fondements de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) après l'Accord de Paris de 2015 et la pandémie COVID-19 de 2020

LA MODIFICACIÓN DE LOS FUNDAMENTOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) LUEGO DEL ACUERDO DE PARÍS DE 2015 Y LA PANDEMIA DE COVID-19 DE 2020

**RESUMEN:** Aunque las expectativas del Acuerdo de París solo habían sentado las bases para una evolución de los fundamentos de la RSE respecto de las medidas cautelares para limitar las emisiones de gases de efecto invernadero, aún no plenamente tenidas en cuenta, la pandemia de COVID-19, al poner de nuevo en primer plano los retos políticos y sociales sobre los económicos, contribuye de manera importante a la transformación de sus cimientos. Este texto está organizado de la siguiente manera: tras examinar el cuestionamiento de la "vieja" RSE a partir del Acuerdo de París de 2015 y las expectativas de la pandemia COVID-19, los "protagonistas" de la desvalorización de la "antigua" RSE son: el tema agrario, la información y los bienes comunes globales como base de la gobernanza multinivel por consenso y la discusión de las expectativas de la gobernanza multinivel por consenso. El escenario: las Cumbres de la Tierra y COP (Conferencia de las Partes), y una conclusión sobre el mensaje enviado a la RSE con la modificación de los fundamentos, los desafíos y el contenido de la información extrafinanciera como parte de la implementación de la gobernanza multinivel por consenso.

**PALABRAS CLAVE:** fundamentos RSE, Acuerdo de París, COVID-19, desafíos, gobernanza multinivel por consenso.

CHANGES IN THE FOUNDATIONS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) AFTER THE 2015 PARIS AGREEMENT AND THE 2019 CORONAVIRUS PANDEMIC

**ABSTRACT:** Although the 2015 Paris Agreement laid the foundations for the evolution of CSR grounds regarding the precautionary measures defined to limit greenhouse gas emissions (not yet fully deployed), the COVID-19 pandemic has significantly contributed to transforming the fundamentals of CSR by placing political and social challenges at the center of the debate, well above economic-related issues. After examining some questionings to the "old" CSR emerging from the 2015 Paris Agreement and the expectations before the COVID-19 pandemic, it is identified that the "protagonists" of the devaluation of such CSR approach correspond to agricultural-related issues, information and global common goods as the basis of multi-level governance by consensus, and the discussion of the expectations of this governance model. In turn, the scenarios of this debate are the Earth Summit and the United Nations Conference of the Parties. This allows providing recommendations in order to transform CSR practices based on the modification of its fundamentals, the current challenges CSR now faces, and the content of extra-financial information as part of the implementation of the model of multi-level governance by consensus.

**KEYWORDS:** CSR fundamentals, Paris Agreement, COVID-19, challenges, multi-level governance by consensus.

A MODIFICAÇÃO DOS FUNDAMENTOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) APÓS O ACORDO DE PARÍS DE 2015 E A PANDEMIA DA COVID-19 DE 2020

**RESUMO:** embora as expectativas do Acordo de Paris somente tenham sido estabelecidas para uma evolução dos fundamentos da RSE a respeito das medidas cautelares para limitar as emissões de gases de efeito estufa, ainda não plenamente consideradas, a pandemia da COVID-19, ao colocar novamente em primeiro plano os desafios políticos e sociais sobre os econômicos, contribui, de maneira importante, para transformar suas bases. Este texto está organizado da seguinte maneira: após analisar o questionamento da "velha" RSE a partir do Acordo de Paris de 2015 e as expectativas da pandemia da COVID-19, os "protagonistas" da desvalorização da "antiga" RSE são: o tema agrário, a informação e os bens comuns globais como base da governança multinível por consenso e a discussão das expectativas da governança multinível por consenso. O cenário: as Cúpulas da Terra e a Conferência das Partes, e uma conclusão sobre a mensagem enviada à RSE com a modificação dos fundamentos, dos desafios e do conteúdo da informação extrafinanciera como parte da implementação da governança multinível por consenso.

**PALAVRAS-CHAVE:** fundamentos RSE, Acordo de Paris, COVID-19, desafios, governança multinível por consenso.

**CITACIÓN:** Citación: Pesqueux, Y. (2020). La modification des fondements de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) après l'Accord de Paris de 2015 et la pandémie COVID-19 de 2020. *Innovar*, 30(78), 49-60. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n78.90616>

**CLASIFICACIÓN JEL:** M10, M14

**RECIBIDO:** 18 de abril 2020. **APROBADO:** 17 de agosto 2020.

**DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA:** Yvon Pesqueux. Hesam Université EPN16, 2 rue Conté, 75 141 Paris Cédex 03, France.

Yvon Pesqueux

Ph. D. in Political Economy

Professor, Conservatoire National des Arts et Métiers

Paris, France

Equipe Sécurité Défense

Author's role: intellectual

[yvon.pesqueux@lecnam.net](mailto:yvon.pesqueux@lecnam.net)

<https://orcid.org/0000-0002-7850-0844>

**RÉSUMÉ:** Alors que les attendus de l'Accord de Paris avaient seulement posé les fondements d'une évolution Equipe Sécurité Défense de la RSE au regard des injonctions à la limitation des émissions de gaz à effet de serre, non encore véritablement prises en compte, la pandémie COVID-19 en ayant remis au premier plan les enjeux politiques et sociaux sur les enjeux économiques contribue de façon majeure à la transformation de ses fondements. Ce texte est organisé de la manière suivante : après l'examen de la remise en cause de la « vieille » RSE à partir de l'Accord de Paris de 2015 et des attendus de la pandémie COVID-19, les personnages » du déclassement de la vieille RSE, la question des communs fonciers, informationnels et globaux comme fondements d'une gouvernance multi-niveaux par consensus, la discussion des attendus d'une gouvernance multi-niveaux par consensus, la scène : *Sommets de la Terre* et COP (Conférence of the Parties) et une conclusion effectuée au regard du signal adressé à la RSE avec la modification des fondements des enjeux et du contenu du reporting extra-financier dans le cadre de la mise en œuvre d'une gouvernance multi-niveaux par consensus.

## Introduction

Ce texte propose, sur le registre du *voice* d'A. O. Hirschman (1970), une lecture programmatique de la question de la RSE après la COP 21 et la pandémie COVID-19 au regard de deux arguments :

- Le passage de la question de la RSE du « capitalisme académique » (un capitalisme qui n'existe que dans les *business schools* et qui a conduit à une excroissance de la question en occultant la dimension idéologique et en voyant de la RSE partout (cf. la RSE des petites et moyennes entreprises). Il s'est caractérisé par la multiplication exponentielle des textes construits, soit sur le registre formel — par exemple celui de l'examen de la communication extra financière dont la performativité et l'impact restent à démontrer, soit par aplatissage de la question du fait de sa place dans les accréditations (allant même jusqu'à la figure de la *business school* « durable »). Et pourtant, la question de la RSE laisse les populations largement indifférentes, y compris chez les salariés des grandes entreprises (cf. sondage SOFRES d'août 2019 sur la perception de la RSE en France). La COP 21, en mettant en avant la responsabilité des

émissions des gaz à effet de serre dans le réchauffement climatique est venue en faire un enjeu de société majeur. La pandémie COVID-19 a déclassé ses catégories, les grandes entreprises porteuses du discours de la RSE ayant donné la preuve de leur totale irresponsabilité (cf. l'éclatement irresponsable des chaînes de valeur).

- La dépendance de sentier dont la clôture cognitive continue à considérer la RSE dans les catégories normatives passées en laissant la question à l'initiative des cercles de pensées patronaux sur le registre de la légitimation voire de l'ignorance du *business in society* issu des attendus de la COP 21 qui marque pourtant la fin de l'auto-décret de ce qu'est la RSE et aussi du fait démenti flagrant de la supériorité accordée à l'activité économique avec la pandémie du COVID-19 qui marque la primauté à accorder à la vie.

L'ambition de ce texte sur la base d'arguments ontologiques, épistémologiques, politiques et moraux est de lier gouvernance multi-niveaux par consensus, communs et RSE au regard des attendus de la COP 21 et de ceux de la pandémie COVID-19.

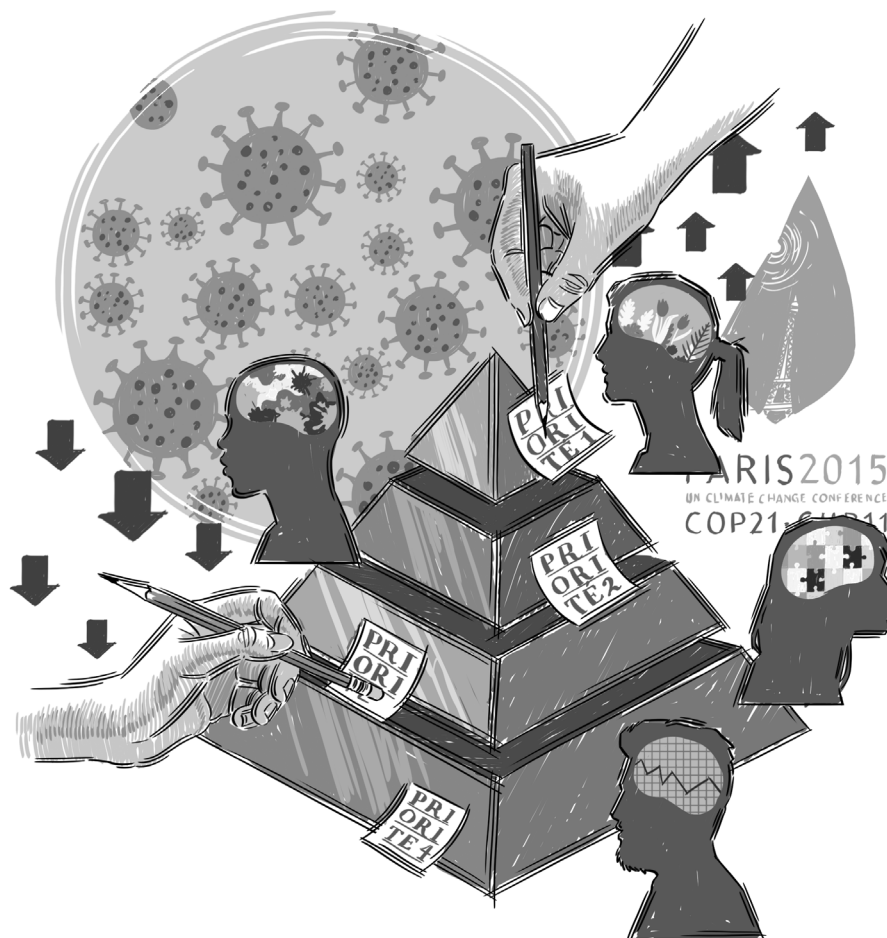
Ce texte est organisé de la manière suivante : après l'examen de la remise en cause de la « vieille » RSE à partir de l'Accord de Paris de 2015 et des attendus de la pandémie COVID-19, les personnages » du déclassement de la vieille RSE, la question des communs fonciers, informationnels et globaux comme fondements d'une gouvernance multi-niveaux par consensus, la discussion des attendus d'une gouvernance multi-niveaux par consensus, la scène : *Sommets de la Terre* et *COP (Conference of the Parties)* et une conclusion effectuée au regard du signal adressé à la RSE avec la modification des fondements des enjeux et du contenu du *reporting* extra-financier dans le cadre de la mise en œuvre d'une gouvernance multi-niveaux par consensus.

### **I. La remise en cause de la « vieille » RSE à partir des Accords de Paris de 2015 et la pandémie COVID-19**

Ce texte qualifie de « vieille RSE » celle qui date d'avant l'Accord de Paris de 2015 qui acte l'obligation de mettre en place des mesures contraignantes pour faire face au réchauffement climatique par la limitation et la réduction de l'émission de gaz à effet de serre – il est alors question de « décarboner » l'activité économique. Ces attendus entrent en phase avec les conséquences de la pandémie du COVID-19 de 2020 qui marque la primauté accordée à la vie humaine sur l'activité économique. « Vieille » RSE car c'était celle du *business and society*, c'est-à-dire d'une vie des affaires conçue comme étant « à côté » de la société et

matérialisée par les initiatives volontaires. Il suffit pour s'en convaincre de noter l'usage cartographique et managérial-centré de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) qui faisait de l'État une partie prenante éloignée des parties prenantes directes (employés, clients, fournisseurs, prêteurs, actionnaires) et à la conception de la RSE comme doctrine de l'entreprise (rappelons qu'une doctrine est ce qui ne se discute pas). Les entreprises qui ont mis en œuvre les pratiques de la « vieille » RSE ont été totalement irresponsables : éclatement des chaînes globales de valeur avec, pour conséquence, les pénuries d'équipements médicaux et de médicaments, le juste-à-temps qui a conduit à l'abandon des stocks au nom de leur coût financier et à l'arrêt de nombreuses usines sans compter la multiplication des cargos sous pavillon de complaisance et les camions sur les routes, la faillite du *New Public Management* qui a étouffé les possibilités de mettre en œuvre les missions régaliennes de l'État en ayant confondu « efficacité financière », « fonctions régaliennes » et « relation de service public » comme on l'a vu avec l'implosion du système de santé : on ne soigne pas les malades avec un tableau de bord ! Au-delà des critiques qui avaient été adressées à la RSE, il est bien maintenant acté qu'il s'agissait d'une idéologie : des entreprises majeures licencient massivement : les compagnies aériennes, Airbus, Boeing et même SANOFI, un géant prospère de l'industrie pharmaceutique qui licencie, y compris dans ses effectifs de chercheurs sans compter la préférence accordée, moyennant subventions non contrôlées, aux demandes du gouvernement américain même si son Directeur Général a présenté ensuite des excuses au gouvernement français.

Rappelons que la notion de RSE avait recouvert deux grands aspects : la prise en compte des demandes des parties prenantes comme formalisation de la réponse à une demande sociale venant alors confondre responsabilité sociale et réceptivité à ces demandes, et l'intégration des pratiques liées à cette notion aux logiques de gestion, expression de son « pouvoir social » en quelque sorte et comportant l'idée de « vouloir faire quelque chose ». Il s'agissait de donner un contenu humaniste à l'exercice du volontarisme managérial et de répondre au risque de réputation. C'est en cela que la notion était porteuse de l'ambiguïté de savoir si l'organisation est « en marché » ou « en société » ? (Martinet, 1984). La RSE a constitué une méta-norme, porteuse de valeurs plus larges que la rentabilité financière et peut être considérée comme une des manifestations du « moment libéral » (Pesqueux, 2017) au regard du projet doctrinal d'une « RSE universelle » bien qu'il soit acté, depuis le début de la décennie 2010, que la RSE de l'Europe continentale s'était développée sur des fondamentaux notoirement distincts de la RSE nord-américaines (Pesqueux, 2006). C'est par exemple



le cas pour ce qui concerne des aspects tels que le mécénat dont la légitimité ne vaut en Europe continentale que par le développement d'un arsenal législatif qui en fonde les modalités à défaut d'une légitimité politique et sociale. C'est également le cas du *whistleblowing* pour des pays comme l'Allemagne et la France qui ont connu une expérience historique de la délation durant la Seconde guerre mondiale.

Le « moment libéral » recouvre la période dans laquelle nous avons vécu du début des années 1980 à la pandémie COVID-19. Il se caractérise à la fois comme le triomphe de l'idéologie managérialiste, mais aussi comme une forme de gouvernance. Il s'est matérialisé par l'effacement des frontières « institutions – organisations » au regard de la tension « déréglementation – re-régulation » marquée par la substitution de la norme auto-décrite par les entreprises les plus puissantes à la loi, substitution matérialisée par la fièvre normative du domaine. Elle s'est caractérisée par l'expression volontaire et incontrôlée des limites de leur prédation par les prédateurs. Elle a contribué à la construction

d'une idéologie collaborationniste matérialisée par une demande de soumission adressée aux « parties prenantes ».

La « vieille RSE » a été à l'origine d'une inflation informationnelle, marquant ainsi le passage entre une « publicité – communication » (née avec l'éthique des affaires de la décennie 1990) et l'expression d'un engagement à partir d'une déclaration d'intention. Cette perspective informationnelle devait servir de base au « dialogue » avec les parties prenantes. Le terme de « dialogue » est mis entre guillemets car il constitue à la fois un objectif de ces politiques informationnelles, mais aussi une forme d'impossibilité, car il y a eu construction des informations de restitution aux parties prenantes plus qu'un véritable dialogue. C'est ce qui était venu soulever la question des interférences entre la RSE et la démocratie.

Sur le plan conceptuel, il faut noter l'univocité des références avec – l'inévitable H. R. Bowen à qui est attribuée la paternité de la RSE, R. E. Freeman et la théorie des parties prenantes (1984), T. Donaldson & L. E. Preston (1995), R. K. Mitchell *et al.* (1997) pour les classements des parties prenantes (Walsh & Taupin, 2018). Une faible place

est accordée aux voix discordantes avec, par exemple – J. S. Armstrong & K. C. Green (2013), K. J. Perks & F. Fache & P. Schukla & A. Berry (2013), Y. Pesqueux (2006, 2009, 2011). C'est aussi le cas de la référence massive l'iso 26000 : 2010 pourtant obsolète depuis 2015 (le comité iso *ad hoc* en a refusé la révision en 2016 – l'iso ayant institué le fait qu'une norme possède une durée de vie d'environ 5 ans entre deux révisions).

Ce texte est donc un propos d'étape par rapport au pli de ce que devient la RSE après la COP 21 et la pandémie du COVID-19.

## II. Les personnages du déclassement de la « vieille » RSE

Après avoir tressé les attendus de son déclassement, ce paragraphe va être consacré à l'énoncé de l'apparition des nouveaux personnages de la RSE.

L'aspect majeur de la « vieille » RSE est l'extensivité de l'usage de la théorie des parties prenantes, alors que les COP (*Conference of the Parties*) sont fondées à la même époque (1995) et constituent germe d'une gouvernance mondiale de l'environnement par consensus (relevant alors seulement des sciences politiques ?) par référence à des « parties intéressées » qui constituent les personnages de cette scène.

Rappelons qu'autour des négociateurs mandatés par leurs gouvernements, une COP rassemble sept catégories de « parties » chacune d'entre elles et toutes ensemble étant en quête d'un agenda commun :

- Les scientifiques nonobstant la diversité des champs scientifiques concernés ;
- Les ONG (Organisations non gouvernementales) nonobstant leur disparité ;
- Les entreprises quant à leurs engagements en matière de développement durable malgré les diversités de secteur et de taille ;
- Les syndicats malgré la diversité de leur nature et leurs droits dans les différents pays ;
- Les collectivités territoriales pour ce qui concerne les enjeux des niveaux méso et micro ;
- Les associations pour la RSE et le développement durable ;
- Les représentants des minorités quant au respect de leurs droits.

Il faut également noter la référence à des « parties intéressées » dans les ISO du « paquet ISO », normes techniques prenant ainsi la dimension de normes politiques au regard d'une gouvernance par consensus au regard des cinq normes du « paquet ISO », trois d'entre elles étant certifiables et les deux autres certifiables de façon volontaire. Les normes sont définies par consensus et soulignons l'« effet système des normes » du « paquet ISO » entre elles. C'est à ce titre qu'I. Cadet parle d'« inter-normativité » (2010).

Les normes du « paquet ISO » sont intégrées les unes avec les autres au regard de « principes communs » avec la référence à des « parties intéressées », à la notion d'« organismes » (permettant ainsi d'éviter de parler des services publics en décalque des services privés), la référence à des seuils significatifs construits sur la base d'objectifs définis et suivis dans le temps (principe de matérialité et enjeu de comparabilité) et la référence à ces composantes comme étant celles de « systèmes de management ». Au-delà de l'amélioration continue et des systèmes de management, ce sont aussi ces principes qui constituent les fondements d'une gouvernance multi-niveaux par consensus.

Les trois normes certifiables sont : « Management de la qualité » - ISO 9001/2015, « Système de management environnemental » - ISO 14001/2015 – « Systèmes de gestion de la santé et de la sécurité au travail » - ISO 45001/2018. Cette dernière norme règle la question du foisonnement des référentiel RSE en matière de conditions de travail et remet au centre le « social » par rapport au flou du « sociétal ».

Les deux normes certifiables de façon volontaire sont : « Management des risques » - ISO 31000/2018 et « Management de l'énergie » - ISO 50001/2018.

Les normes du « paquet ISO » entrent en phase avec les attendus des « paquets législatifs » issus de la mise en œuvre des attendus de la COP 21, les conduisant à un gain de légitimité dans la « jungle des normes » au regard de la généralisation d'une gouvernance multi-niveaux par consensus, la question des communs fonciers, informationnels et globaux comme fondements d'une gouvernance multi-niveaux par consensus

## III. Communs fonciers, informationnels et globaux comme fondements d'une gouvernance multi-niveaux par consensus

C'est aussi la référence aux communs qui conduit à la transformation de la « vieille » RSE par couplage avec la question de la gouvernance qui, rappelons-le, a trouvé ses fondements juridico-politiques au regard de deux références en



miroir : la « tragédie des biens communs » et la « tragédie des anti-communs ».

### III.1. La tragédie des communs et la tragédie des anti-communs

Le mot « tragédie » met l'accent sur « ce qui nous dépasse », alors qu'il faut y répondre car une tragédie indique l'existence d'issues funestes. La réponse s'inscrit dans le cadre d'une heuristique de la peur (Jonas, 1979).

La tragédie des communs (*tragedy of the commons*) est une métaphore utilisée pour fonder les conséquences néfastes de la recherche de profit par l'utilisation de ressources communes gratuites. G. Hardin (1968) propose l'exemple des terres communales que les paysans se partagent pour faire paître leurs vaches. Chaque nouvelle vache que possède un paysan lui rapporte plus qu'elle ne lui en coûte en nourriture puisque les terres sont à la disposition de tous les utilisateurs. Chaque usager a ainsi intérêt à maximiser son nombre de vaches. Si tous les paysans font le même raisonnement, la ressource sera surexploitée au point que l'herbe ne suffira plus à nourrir une seule vache. Malgré cette prise de conscience, il y aurait individuellement toujours intérêt à ajouter une vache supplémentaire, même si son arrivée détériore la capacité de toutes les vaches à se nourrir.

La « tragédie des anti-communs » formulée par M. A. Heller (1998) se structure aussi autour de l'appropriation d'une ressource et part de la perspective duale. Des agents, bien que disposant d'une exclusivité sur une ressource, vont la sous-utiliser. Ce débat vise par exemple les entreprises les plus importantes du secteur pharmaceutique où la multiplication des brevets de barrage conduit au fait que trop de propriétaires peuvent se bloquer les uns les autres, entravant ainsi l'accumulation de la recherche. On retrouve des éléments de cette logique dans la quête d'un vaccin contre la COVID-19.

### III.2. E. Ostrom et la réponse territorialisée à la « tragédie des communs »

E. Ostrom (1990) propose de trouver des solutions à la gestion des communs en refusant à la fois une gestion centralisée par l'État (qui va instaurer des règles d'accès trop éloignées des conditions locales et devoir mettre en place un système de contrôle) et le recours à la régulation par le marché (au regard d'un prix), régulation ne permettant pas de protéger l'usage de la ressource. Elle met en avant l'importance des arrangements institutionnels locaux qui permettent aux personnes concernées par l'usage de la ressource de la gérer entre eux pour assurer à la fois

leur bien-être et la pérennité. En effet, du point de vue de l'équité, si le prix limite l'accès, il tend en même temps à favoriser les plus puissants et, *in fine*, ne garantit en rien la protection de la ressource.

Mais pour que ces arrangements puissent avoir lieu, les entités concernées doivent être informées, ce qui suscite une demande d'expertise afin de générer l'information requise au niveau collectif, information qui est aussi un commun et dont le coût est divisé par le nombre de participants

Pour ce qui est des experts et de l'expertise, rappelons la gradation entre des « experts experts » et des « experts profanes », tous porteurs d'une expertise, mais dont le degré de reconnaissance et de légitimité dépend du niveau (macro, méso, micro) de gouvernance, des modes de recrutement, de rémunération et de légitimation (cf. les « experts compradores » qui mangent des fonds publics locaux, nationaux et internationaux sans délivrer une véritable expertise ou encore le magma des paroles d'experts comme on le voit avec la communication associée à la pandémie COVID-19).

### III.3. B. Coriat et les « biens communs informationnels »

B. Coriat (2016) reprend les trois entrées proposées par le cadre analytique fondé par E. Ostrom :

- Les communs résultent de certains attributs de biens et / ou de systèmes de ressources avec l'intermédiaire que constitue le *Common-Pool Resource (CPR)* entre les deux extrêmes que sont les biens de « non-exclusion » et de « non-rivalité » et ceux avec exclusion et rivalité. Les CPR ont comme caractéristique d'être constitués en unités qui peuvent être prélevées mais dont on peut difficilement exclure des prétendants (exemple de la pêche) ;
- Les communs se caractérisent par des régimes de propriété particuliers étant à la source de « faisceaux de droits » (*bundles of rights*) au regard du droit d'accès (*access*) et du droit au prélèvement (*withdrawal*) avec la question des usagers autorisés (*authorized users*) qui ouvrent la question de la gestion, de l'exclusion et de l'aliénation, ce qui conduit à la distinction entre les propriétaires (*owners*), les propriétaires sans droit d'aliénation (*proprietors*), les détenteurs de droit d'usage et de gestion (*claimants*) et les utilisateurs autorisés (*authorized users*) ;
- La définition de parties prenantes et des structures de gouvernance au regard des différences d'intérêt entre les quatre catégories ci-dessus, compte-tenu de

la définition et du respect des règles avec des règles constitutionnelles, des règles de choix collectifs et des règles opérationnelles sur la base d'un principe d'autogouvernement et d'auto-organisation (et non d'un principe hiérarchique) ? Cela conduit à la question des communautés négatives (celles de la non-appropriation), des communautés positives (l'appropriation à définir au sein d'une communauté à définir) et des communautés diffuses (comme pour le cas des médicaments comme on fait l'expérience avec la pandémie COVID-19).

B. Coriat pose la question de la validité de ces aspects pour ce qui concerne les « communs informationnels » en mettant en avant leurs caractéristiques : des biens non-rivaux et généralement non-exclusifs, rendus nécessaires par les effets d'une exclusivité artificiellement construite (les évolutions de la propriété intellectuelle qualifiée de « seconde enclosure » (Boyle, 2003) où l'on retrouve la « tragédie des anti-communs ») et une gouvernance orientée, non vers la conservation, mais vers l'enrichissement de la ressource informationnelle rendue disponible. Les biens communs informationnels ont comme conséquence la création d'une « *wirearchy* » issues des technologies de l'information et de la communication (une hiérarchie autour des modes d'accès au bien informationnel) avec des tensions possibles entre propriétaire, auteur, discutant, observateur conduisant à des degrés différents de collaboration suivant les situations.

#### III.4. R. Petrella et les « communs globaux »

R. Petrella (1996) souligne la polysémie de la notion de « bien commun ». « *Les biens communs sont ce qui concerne les conditions de vie – ressources matérielles et immatérielles essentielles et insubstituables pour le vivre ensemble (par exemple pas le pétrole mais l'eau, pas le livre mais la connaissance, etc.)* ». « Essentiel » et « insubstituable » en sont les conditions fondamentales. Le « bien commun global » est à ses yeux constitutif et constitutionnel du « vivre ensemble » car c'est une notion liée au droit à la vie et au droit de vivre ensemble, donc indépendant de la volonté des individus.

Pour lui, les communs globaux ne sont non pas territorialisables car universels, même si leur disponibilité est territorialisée (cf. l'eau) d'où la nécessité de choix universels. Les communs globaux sont indivisibles et leur gestion ne peuvent être envisagée comme la gestion d'une ressource limitée et territorialisée, d'où la question de la gouvernance des biens communs globaux afin d'éviter la prédation de la vie dans l'espace et dans le temps, d'où l'importance de l'*accountability* pour fonder la criminalisation de la

prédation, la mise en avant du principe de solidarité et de subsidiarité des communautés.

C'est cette position qui marque le débat sur la nature (ou non) de climat ou encore du vaccin contre la pandémie COVID-19 comme « bien commun universel » et la question des gouvernances associées.

#### IV. Les attendus d'une gouvernance multi-niveaux par consensus

C'est l'articulation autour des communs qui fonde la référence à une gouvernance multi-niveaux par consensus, gouvernance où se trouve maintenant logée la question de la RSE.

Au sens contemporain du terme, la gouvernance est le mode d'articulation des trois registres de la propriété (*usus – fructus – abusus*) entre :

- Le régime de gouvernance par le marché où le commerce des trois catégories de la propriété est laissé « libre » ; la critique politique est celle de la primauté accordée au « propriétaire possessif » (Macpherson, 1962) et la critique économique est celle de la tragédie des communs ou des anti-communs ;
- Le régime de gouvernance par l'Etat qui gère *usus* et *fructus* au regard du Bien Commun et qui se traduit par un gouvernement et des institutions ; la critique politique est celle de la limitation de la liberté et la critique économique est celle de l'inefficience ;
- Le régime de gouvernance par la communauté où la réglementation de l'*usus*, du *fructus* et de l'*abusus* est laissée à la négociation entre les membres de la communauté sur un territoire nécessairement limité ; la qualité de cette gouvernance tire sa force de la proximité avec le « terrain » au regard de fondements anthropologiques, sociologiques, économiques et organisationnels de la propriété à gérer, mais elle ne vaut que dans le cadre limité des frontières d'un territoire.

La gouvernance repose sur la quête du consensus et recouvre plusieurs modalités (Pinson, 2006) : des processus collectifs de formalisation des enjeux et de construction des problèmes, des formes d'arbitrage, des dispositifs de délibération de type acentrique pour que les parties impliquées estiment que leurs positions ont été prises en compte afin de se plier ensuite aux objectifs retenus, des modes de coordination basés sur la réciprocité plutôt que sur la hiérarchie. Il s'agit alors, pour les représentants des parties, de devoir intégrer la question du « Bien Commun » dans la mise sur agenda. C'est ce qui est un des aspects

d'une éventuelle gouvernance multi-niveaux par consensus de la pandémie du COVID-19.

#### IV.1. De la gouvernance multi-niveaux par consensus

La gouvernance multi-niveaux par consensus apparaît comme réponse aux limites des analyses néo-malthusiennes de « la tragédie des communs » qui associent l'épuisement des ressources naturelles avec l'absence d'une organisation sociale rationnelle et aux approches institutionnelles qui ramènent les crises sanitaires et environnementales aux problèmes de gouvernement. L'hypothèse fondatrice de cette gouvernance est que la santé ou l'environnement relèvent d'une régulation multi-niveaux définie comme l'emboîtement des processus d'élaboration de normes et de modalités de gouvernance entre les niveaux international, national, régional et local, d'où le fait de la qualifier de « gouvernance polycentrique » (G. Marks & L. Hooghe & K. Blank, 1996), car elle permet de prendre en compte l'articulation des différentes échelles d'action intervenant dans la régulation des situations sanitaires et des ressources naturelles. L. Hughes & G. Marks (2003) distinguent deux types de gouvernance multi-niveaux, l'un limité aux responsabilités et compétences politiques ou gouvernementales, et l'autre, étendu à plusieurs niveaux de compétences et d'autres sphères territoriales, au regard de domaines de compétence flexibles.

L'OCDE (2012) définit la gouvernance multi-niveaux comme : « *le partage explicite ou implicite du pouvoir décisionnel, des responsabilités et des compétences en matière d'élaboration et de mise en œuvre des politiques entre les différents niveaux d'administration et échelles territoriales, c'est-à-dire : i) entre les différents ministères et/ou organismes publics au niveau de l'administration centrale (coordination horizontale au niveau supérieur) ; ii) entre les différents étages de l'administration au niveau local, régional, des provinces/états, national et supranational (coordination verticale) ; et iii) entre les différents acteurs au niveau infranational (coordination horizontale au niveau inférieur) ».*

La critique adressée à ce type de gouvernance est son potentiel de saturation dans la mesure où elle suscite une gouvernance où l'équipe dirigeante consomme une trop grande partie de ses ressources à rendre compte aux autres, situation qui plus (ajouter) est chronophage, au détriment du « faire ».

#### IV.2. Gouvernances sectorielles, RSE et développement durable

Une des caractéristiques des gouvernances sectorielles (santé, eau, mine, forêt, etc.) est leur porosité entre elles et

qu'elles se construisent au regard de vulnérabilités induisant la nécessité d'un compromis de partage qui se caractériserait autrement par la violence des chocs. C'est ce qui place alors l'expertise (et les experts) comme niveau valide de fondement de telles gouvernances, l'expert se caractérisant par sa légitimité scientifique, la nature et la durée de son mandat et son mode de rémunération. Le rôle de l'expertise et de l'expert place les gouvernances sectorielles sous les auspices d'une gouvernance scientifique.

##### IV.2.1. La gouvernance de l'eau (Bchir, 2018)

Si la notion de gouvernance de l'eau est aujourd'hui utilisée pour signifier la gestion de l'eau, les deux termes désignent deux choses distinctes. Pour l'OCDE (2012), la gouvernance de l'eau renvoie à l'ensemble des systèmes qui contrôlent la prise de décision concernant la gestion de l'eau, c'est-à-dire l'ensemble des systèmes administratifs et institutions officielles qui favorisent la transparence, la responsabilisation et la coordination. La gestion de l'eau désigne les activités courantes pour assurer la fourniture et la distribution d'eau. D'après l'OCDE, l'actuelle « crise de l'eau » n'est pas seulement due à la surexploitation dans un contexte de raréfaction des ressources, mais aussi à une crise de gouvernance due à la multiplication des acteurs et à la fragmentation des cadres institutionnels et réglementaires et elle a édicté les principes directeurs de la gouvernance de l'eau sur la base de trois dimensions : l'efficacité, l'efficience, la confiance et l'engagement.

C'est ce qui conduit à devoir articuler :

- Une approche volumétrique : un système de quotas avec les instruments de contrôle correspondants – cf. la thématique des *smart meters* ;
- Les attendus d'une régulation par le marché pour laquelle P. Strosser *et al.* (1994) mettent en avant deux conditions : une définition des droits à l'eau préalablement établis et une prise en compte des externalités ;
- Une approche techniciste : les capacités techniques à gérer l'eau avec des solutions telles que l'incitation aux techniques d'irrigation économes en eau, l'épuration des eaux usées, le dessalement de l'eau de mer, etc. (Taabni, 2012) ;
- Une approche anthropologique qui repose, par exemple, sur la lecture des systèmes d'irrigation et fait apparaître des logiques paysannes conduisant à la reconnaissance des interactions entre les sphères techniques, politiques et sociales (Aubriot, 2004 - 2016 ; Casciari, 2013 ; Bédoucha, 1987-2013, Riaux, 2006) compte-tenu d'une expertise profane ;

- Une approche administrative de la gouvernance de l'eau avec la question de la coordination entre les organismes d'Etat, les collectivités locales et les différents niveaux d'administration ;
- Une approche patrimoniale sur la base d'une valeur patrimoniale de l'eau considérée comme allant au-delà de sa valeur marchande avec, pour référence, la notion de « patrimoine commun », un groupe patrimonial se partageant par le biais de règles et d'institutions propres à sa logique patrimoniale.

### IV.2.2. La gouvernance minière

La gouvernance minière renvoie à l'ensemble des systèmes qui contrôlent la prise de décision concernant la gestion des ressources minérales en particulier au regard des enjeux de développement durable et des retombées pour les populations locales.

L'*Initiative pour la transparence des industries extractives (ITIE- 2002 Johannesburg)* a été lancée par Tony Blair à l'occasion du *Sommet Mondial de Johannesburg*. Elle part du principe que, dans de nombreux pays, les recettes provenant de la production minière est pourtant associée à la pauvreté, aux conflits et à la corruption (la « maladie hollandaise ») liés au manque de transparence et au non-respect de l'obligation de rendre des comptes sur les revenus tirés de ces ressources naturelles.

Ses principes directeurs sont les suivants :

- L'exploitation prudente des richesses en ressources naturelles est un facteur de croissance économique durable, de contribution au développement durable et à la réduction de la pauvreté ;
  - La gestion des richesses minières au profit des citoyens d'un pays est de la compétence des gouvernements qui doivent œuvrer à l'intérêt national ;
  - Les avantages de l'exploitation des ressources se manifestent sous la forme de flux de recettes pluriannuelles et dépendent des fluctuations des prix ;
  - L'information de la société sur les recettes et les dépenses des gouvernements contribuent au débat public et facilite le choix d'options adéquates en matière de développement durable ;
  - L'importance, pour les gouvernements et les entreprises extractives, d'assurer la transparence, ainsi que l'obligation de rendre des comptes ;
- Les efforts pour parvenir à une plus grande transparence dans un contexte de respect des contrats et des lois ;
  - La transparence financière comme moyen susceptible de contribuer à un climat favorable aux investissements ;
  - La responsabilité du gouvernement devant les citoyens quant aux flux des recettes et des dépenses publiques ;
  - Le respect de hauts niveaux de transparence et de responsabilité dans la vie publique, le fonctionnement de l'Etat et le commerce ;
  - La nécessité d'une approche cohérente et réaliste de la divulgation des paiements et des recettes ;
  - La divulgation des paiements dans un pays donné doit impliquer toutes les entreprises extractives présentes ;
  - Toutes les parties prenantes ont des contributions importantes et pertinentes à apporter.

Pour les pays adhérents, l'*ITIE* propose le cadre d'une « bonne gestion » des recettes provenant des ressources. Pour les entreprises et les investisseurs l'*ITIE* atténue les risques politiques et de réputation. En rendant public ce qu'elles versent aux gouvernements, elles donnent la preuve de leur contribution au pays. La société civile dispose d'informations sur les recettes que les gèrent les gouvernements. Les attendus de l'*ITIE* construisent donc un système de gouvernance.

Comme pour de nombreuses autres activités (par exemple pour tout ce qui tourne autour de l'exploitation forestière), il est intéressant de noter une floraison d'entités de type « ONG – lobby » significatives de l'importance accordée à la quête d'une gouvernance (*The Alliance for Responsible Mining - 2004* – <https://www.responsiblemines.org/> - *The Artisanal Gold Council* – <https://www.artisanalgold.org/> - *Initiative for Responsible Mining Assurance* – 2006 - *IRMA* – <https://responsiblemining.net/>, etc. De cet ensemble d'entités, deux d'entre elles émergent aujourd'hui : *The Initiative for Responsible Mining Assurance* avec le *Responsible Mining Index*.

Il faut pourtant remarquer, dans l'ensemble de ces gouvernances sectorielles, l'absence d'une gouvernance sanitaire.

## VI. La scène : *Sommets de la Terre et COP (Conference of the Parties)*

La métaphore de la scène est complémentaire de celle des personnages dont il était question plus haut afin de fonder l'affirmation du tressage entre gouvernance multi-niveaux, communs fonciers et informationnels et RSE au regard des



attendus de la COP 21 et des questionnements liés à la pandémie COVID-19. L'usage des métaphores est un enjeu épistémologique majeur en sciences de gestion (Martinet, Pesqueux, 2013). Celle de la scène, du fait de son appartenance au champ lexicographique du théâtre, trouve son inspiration chez E. Goffman (1973).

Pour ce qui est des enjeux environnementaux, cette accumulation repose sur les attendus successifs des *Sommets de la Terre*, du *Protocole de Kyoto* et des COP. Elle se caractérise par les inflexions des logiques de gouvernance dans le temps, l'obsolescence de certaines d'entre elles (cf. le *Protocole de Kyoto*) et le renouvellement des autres quant aux logiques de gouvernance au regard de la « mise sur agenda » qui sert de référence, et par la construction d'un dispositif plus ou moins contraignant.

Cette accumulation illustre le passage d'une gouvernance par l'auto-décret d'une partie (la RSE des grands groupes) vers une gouvernance par consensus qui s'est formalisée autour de la recherche d'un « équilibre dynamique » ou d'une « combinaison intelligente » (*smart mix*) entre les initiatives volontaires (*soft law* des grands groupes) et les initiatives législatives ou réglementaires des autorités publiques (*hard law*), dans le cadre d'une démarche « de progrès continu », nourrie de la négociation entre les parties intéressées, les enjeux climatiques concernant tout autant les parties qui ne prennent pas.

Les *Sommets de la terre* sont organisés tous les 10 ans par l'ONU depuis 1972. Ils ont pris la dimension d'un régime de gouvernance dont l'objet est de gérer collectivement les enjeux environnementaux. Notons, en 1988, la création du GIEC (*Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat*) et l'apparition de la question de l'expertise dans la gouvernance environnementale mondiale. Le GIEC obtient le Prix Nobel de la paix conjointement avec Al Gore en 2007. Notons également aussi, en 1992, le *Sommet de Rio* avec les conclusions non juridiquement contraignantes du *Plan d'action pour le XXI<sup>e</sup> siècle - Agenda 21* quant à l'enjeu de stabilisation des émissions de gaz à effet de serre. En 1995, à la suite du Rio, la CCNUCC (*Convention-cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques*) débouche sur l'organisation des COP (195 Etats appelés « Parties » plus l'Union Européenne). En 1997, c'est le *Protocole de Kyoto* où l'accent est mis sur la gouvernance par le marché entré en vigueur en 2005 (ce délai est lié à la réunion d'au moins 55 signatures des représentants des Etats, nombre nécessaire à sa ratification). Il vise à la réduction des émissions de gaz à effet de serre (diminution d'au moins 5% entre 2008 et 2012). Même si le *Protocole de Kyoto* est un échec (il n'a pas été mis en œuvre), et au-delà de la gouvernance par le marché qu'il préconise, un

système de sanction a été envisagée. En 2000, ce sont les *Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD)* définis pour être achevés en 2015 avec, pour but, la diminution de la pauvreté, l'accélération du développement humain et l'intégration du continent africain dans l'économie mondiale du XXI<sup>e</sup> siècle. En 2012, le Rio + 20 conduit à l'établissement des ODD (*Objectifs de développement durable*).

En 2014, la COP 20 à Lima conduit à la mise en place d'une e-gouvernance comme mode d'expression de la *voix* des parties avec la *plateforme NAZCA (Zone des Acteurs Non-étatiques pour l'Action pour le Climat - Non-State Actor Zone for Climate Action)*. Selon le site du LPAA (*Plan d'Action Lima-Paris* - <http://newsroom.unfccc.int/lpaa-fr/>), les entreprises peuvent y adhérer et inscrire leurs engagements. Elle est gérée par la CCNUCC qui enregistre les engagements des acteurs non-étatiques pour lutter contre le changement climatique. La Présidence française de la COP 21 y a ajouté les engagements coopératifs apparus dans le cadre de l'*Agenda des solutions*. Le modèle de gouvernance qui en ressort est celui des liens et des engagements.

Les *Objectifs de Développement Durable (ODD)* sont adoptés par le Sommet des Nations Unies (25-27 septembre 2015) : *Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030*, comporte une déclaration, 17 objectifs de développement durable (les ODD) dits de l'*Agenda 2030* et 169 cibles. Ils sont mis en œuvre à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2016, matérialisant l'engagement des pays à mobiliser les énergies pour mettre fin à toutes les formes de pauvreté, combattre les inégalités et s'attaquer aux changements climatiques, en veillant à ne laisser personne de côté.

Les *Objectifs de développement durable* s'appuient sur les *Objectifs du Millénaire pour le Développement Durable (OMD)* pour aller plus loin dans l'élimination de toutes les formes de pauvreté. Ces nouveaux objectifs sont un appel à l'action par tous les pays en vue de promouvoir la prospérité tout en protégeant la planète. Avec ces objectifs, les dirigeants politiques reconnaissent que l'élimination de la pauvreté doit s'accompagner de stratégies qui renforcent la croissance économique et répondent à un éventail de besoins sociaux, parmi lesquels l'éducation, la santé, la protection sociale et les possibilités d'emploi, tout en luttant contre les changements climatiques et en protégeant l'environnement.

En 2015, les attendus de la COP 21 et de la CCNUCC débouchent sur l'*Accord de Paris sur le climat* où la COP devient l'organe suprême de la Convention, responsable du maintien des efforts internationaux pour faire face au réchauffement climatique – nouvelle étape de la construction d'une gouvernance multi-niveaux par consensus.

Cela étant, rien en matière sanitaire, ce que va signaler le déclenchement de la pandémie COVID-19.

### **Conclusion : Un signal adressé à la RSE avec la modification des fondements des enjeux et du contenu du *reporting* extra-financier dans le cadre de la mise en œuvre d'une gouvernance multi-niveaux par consensus.**

Au-delà de la confiance et de la réputation qui étaient de l'ordre de la « vieille » RSE, et compte-tenu du statut de l'information dont il a été plusieurs fois questions au sujet de la gouvernance, il s'agit bien de donner la preuve d'un engagement tangible et significatif en matière de développement durable.

Au-delà des catégories classiques du *reporting* (aussi bien financier que non financier) - *compliance* (conformité au Droit, normes, codes de conduite), *explanation* (crédibilité des explications aux parties prenantes), *accountability* (fiabilité des informations, neutralité de l'audit, comparabilité), on constate la montée en puissance de trois principes :

- *Inclusiveness* (consensus à obtenir sur les objectifs avec les « parties », avec l'accent mis sur la diversité) en donnant la preuve que les intérêts des parties ont été pris en compte.
- *Responsiveness* (réactivité et crédibilité des réponses aux « parties », incluant des indicateurs) ; il matérialise l'idée qu'une organisation doit réagir aux enjeux avancés par les « parties », enjeux qui affectent sa performance en matière de développement durable et qui se concrétisent par des engagements, ainsi que par une communication avec les « parties ». Il implique la définition d'indicateurs de mesure et de suivi, même si ces réponses ne s'accordent pas avec les demandes de toutes les « parties ». Ces réponses sont hiérarchisées au regard de priorités afin de donner la preuve que l'organisation s'efforce de consacrer des ressources suffisantes aux réponses qu'elle souhaite apporter.
- *Materiality* (classement des informations selon le degré d'influence de l'activité sur les « parties ») ; le principe de matérialité repose sur la détermination de la pertinence et de la portée d'un enjeu pour une organisation et les « parties ». Son application en matière de développement durable est basée sur l'engagement vis-à-vis des « parties », la compréhension des limites environnementales de son activité et l'alignement stratégique avec les enjeux de l'organisation. Différentes *guidelines* proposent une approche construite sur des indicateurs-clés focalisés sur un nombre limité d'enjeux de

durabilité (les plus pertinents) et d'autres spécifiques au secteur, cette limitation du nombre d'indicateurs permettant de construire un « *reporting* équilibré » (Lo, 2010 ; GRI, 2013) en matière de compréhension d'enjeux tels que le réchauffement climatique, l'utilisation efficace de l'énergie, les émissions toxiques et chimiques, la gestion durable des forêts, des ressources halieutiques et autres ressources naturelles, la sécurité et les conditions de travail, l'accès équitable aux technologies et services financiers, la disponibilité de l'eau, les opportunités équitables d'emploi, la dimension durable des produits et des services. Il s'agit d'éviter de rendre compte de dépenses ayant peu de liens avec les impacts environnementaux et sociétaux, de limiter la quantité d'informations divulguées, de limiter les demandes d'informations provenant d'un nombre croissant de « parties » et, pour les organisations les plus exposées, d'éviter l'accroissement du volume de leur *reporting* au regard d'enjeux déterminés par l'organisation et considérés comme significatifs afin de permettre le suivi de leur évolution (Frishkoff, 1970). Avec la notion d'« enjeu matériel significatif », la matérialité doit permettre d'acter la pertinence et la portée d'un enjeu pour une organisation et les « parties ». Pour désigner les éléments significatifs, il faut définir un seuil de matérialité. Une organisation doit prendre en compte les informations adéquates collectées de sources fiables sur une période appropriée à partir de données autres que des données financières (informations sur les leviers non-financiers de développement durable et leur impact sur les « parties »). Les sources d'informations doivent inclure les informations émanant des « parties » sur des périodes à court, moyen et long termes au regard de seuils de matérialité sur la base de critères adéquats, explicites et crédibles, et pouvant être compris, répliqués et défendus. C'est en cela que le principe de matérialité ouvre le champ de la distinction entre *output* (ce qui est produit) et *outcomes* (ce qui possède un impact et donc sur qui et sur quoi).

Le principe de matérialité repose sur la réalisation d'une matrice de matérialité comprenant :

- L'identification des enjeux des « parties » et des impacts matériels de l'activité sur ces enjeux – spécification et évaluation des risques ;
- L'utilisation de méthodes de dialogue, sondages, entretiens, questionnaires, *Focus groups* avec les « parties » ;
- L'évaluation du niveau d'attente des « parties » (de peu élevé à très élevé),

- La hiérarchisation des thèmes ESG (environnement, social, gouvernance) de RSE en fonction des deux premiers domaines.

Ceci étant, la mise en œuvre du principe de matérialité est toujours entachée des limites propres à la primauté qui reste encore accordée au résultat économique au regard de la limitation des *scopes* inhérents à la mise en œuvre de ce principe. Il a fallu attendre les confinements associés à la pandémie COVID-19 pour voir explicitement reconnue la primauté des enjeux politiques et sociaux sur les enjeux économiques. Les plans de relance économiques associés, du moins au sein de l'Union Européenne, marquent explicitement la primauté à accorder aux enjeux environnementaux avant les enjeux économiques.

Parler de gouvernance multi-niveaux par consensus, c'est statuer sur la gouvernance au regard des différents niveaux que sont ceux de la ligne 1 - ONU gouvernance des communs globaux, la ligne 2 – Union Européenne et paquets législatifs des communs globaux, ligne 3 - les Etats, ligne 4 les autres « parties » au regard du jeu des sources normatives (dont l'iso qui, comme on l'a vu, présente un corpus de cinq normes intégrées les unes aux autres). Le projet de penser la RSE après la COP 21 vient s'effectuer en tressage avec la question de la gouvernance des communs qui en matérialise la substance. La pandémie COVID-19 ajoute maintenant les enjeux sanitaires et vient approfondir la logique du *business in society* au regard d'obligations, comme on peut le constater lors des confinements mais sans pour le moment avoir donné lieu à la définition d'une gouvernance.

### Déclaration de conflit d'intérêts

Les auteurs ne manifestent aucun conflit d'intérêts institutionnel ou personnel.

### Références bibliographiques

Aggeri F. (2011), « Le développement durable comme champ d'innovation : Scénarisations et scénographies de l'innovation collective », *Revue Française de Gestion*, vol. 37, n° 215, pp. 87-106.

Armstrong J. S. & Green K. C. (2013), « Effects of corporate social responsibility policies », *Journal of Business Research*, vol. 66, n° 10, pp. 1922-1927. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.014>

Aubriot O. (2004), *L'eau, miroir d'une société. Irrigation paysanne au Népal central*, Éditions du CNRS, Paris, 2004.

Aubriot O. (2013), « Savoirs sur l'eau : les techniques à l'appui des relations de pouvoir ? » *Autre part*, n° 65, pp. 3-26.

Aubriot O. (2016), « De la matérialité de l'irrigation: réflexion sur l'approche de recherche utilisée », *Journal des anthropologues*, n° 132-133, pp. 123-144.

Bchir A. (2018), Université de Paris Saclay en tant que rapporteur, *La tragédie de la performativité : les difficultés de la gestion de l'eau dans le cas du bassin transfrontalier SASS*, Université de Paris-Saclay.

Bédoucha G. (1987), « *L'ami du puissant* » : une communauté oasienne du sud tunisien, Paris, Editions les archives contemporaines, Paris.

Bédoucha G. (2000), « Libertés coutumières et pouvoir central, l'enjeu du droit à l'eau dans les oasis tunisiennes », *Etudes rurales*, n° 155-156, pp. 117-144.

Bédoucha G. (2004), *Eclipse de lune au Yémen ? émotions et désarrois d'une ethnologue* - Odile Jacob, Paris.

Bédoucha G. (2013), « Espace hydraulique, espace social dans les hautes terres malgaches, l'interdisciplinarité à l'épreuve du terrain », *Journal des anthropologues*, n°132-133, pp. 45-90.

Bowen H. R. (1953), *Social Responsibility of the Businessman*, Harper & Row, New York.

Boyle J. (2003), « The second enclosure movement and the construction of the public domain », *Law and Contemporary Problems*, vol. 66, pp. 173-224.

Brondizio S., Ostrom E. (2013), « Connectivité et gouvernance des systèmes socio-écologiques multi-niveaux : le rôle du capital social », *Management & Avenir*, vol. 7, n° 65, pp. 108-140, ISSN 1768-5958 (CAIRN).

Cadet I. (2010), « L'« ISO 26000 washing », un risque lié au statut de la Norme ISO 26000 », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 10, n° 1 - « La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale: une nouvelle source d'usages internationaux », *Revue Internationale de Droit Economique*, vol. 4, n° 4, <https://doi.org/10.3917/or.101.0016>

Casciarri B. (2013), « Systèmes sociotechniques, savoirs locaux et idéologie de l'intervention. Deux exemples de gestion de l'eau chez les pasteurs du Soudan et du Maroc », *Autrepart*, n° 56, 2, pp.169-190.

Coriat B. (2016), « Communs fonciers, communs intellectuels. Comment définir un commun ? », in Coriat B., (Ed.), *Le retour des communs – La crise de l'idéologie propriétaire*, LLL, Paris, pp. 29-50.

Donaldson T., Preston L. E. (1995), « The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, pp. 65-91, <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>

Freeman E. R. (1984), *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston

Frishkoff, P. (1970), « An Empirical Investigation of the Concept of Materiality in Accounting », *Journal of Accounting Research*, vol. 8, pp. 116-137.

Global Reporting Initiative (2013), *G4 Sustainability Reporting Guidelines Principles and Standard Disclosure*, p. 17 (<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>).

Goffman E. (1973), *La mise en scène de la vie quotidienne*, Editions de Minuit, Paris, 1973 (Ed. originale : 1959).

Hardin G. (1968), « The Tragedy of the Commons », *Science*, n° 162, pp. 1243-1248, <https://doi.org/10.1126/science.162.3859.1243>

Heller M. A. (1998), « The tragedy of the anticommons: Property in transition from Marx to markets », *Harvard Law Review*, vol. 111, n° 3, pp. 621-688.

Hirschman A. O. (1970), *Face au déclin des entreprises et des institutions*, Editions Ouvrières, Paris, 1972 (Ed. originale : *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press, 1970).

- Hooghe L., Marks G. (2003) « Unraveling the Central State, but How ? Types of Multi-level Governance », *American Political Science Review*, vol. 97, n° 2, pp. 233-243.
- Jonas H. (1979), *Le principe responsabilité*, Cerf, Paris, 1995 (Ed. originale : 1979).
- Lo K. (2010), « Materiality and Voluntary Disclosures », *Journal of Accounting and Economics*, n° 49, pp. 133-135.
- Macpherson C. B. (1962), *La théorie de l'individualisme possessif. De Hobbes à Locke*, Paris, Gallimard (Folio Essais), 2004 (Ed. originale : 1962).
- Martinet A.-C. (1984), *Management stratégique, organisation et politique*, Mc Graw Hill, Paris.
- Marks G., Hooghe L., Blank K. (1996), « European integration from the 1980s: State centric v. multi-level governance », *Journal of Common Market Studies*, vol. 9, pp. 356-371.
- Martinet A.-C., Pesqueux Y. (2013), *Epistémologie des sciences de gestion*, Vuibert, Collection « FNEGE », Paris.
- Martinet A.-C., E. Reynaud E. (2015), « Shareholders, Stakeholders et stratégie », *Revue Française de Gestion*, vol. 8, n° 253, pp. 297-317.
- Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. (1997), « Toward a theory of stakeholders identification and salience: Defining the Principles of who and what really counts », *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 2, pp. 833-888, <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>
- OCDE (2012), La gouvernance de l'eau dans les pays de l'OCDE : une approche pluri-niveaux, Études de l'OCDE sur l'eau, Éditions OCDE. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264168244-fr>
- Ostrom E. (1990), *Governing the Commons : The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge University Press, New York.
- Perks K. J. & Faracje F. & Shukla P. & Berry A. (2013), « Communicating Responsibility-practicing Irresponsibility in CSR Advertisements », *Journal of Business Research*, vol. 66, n° 10, pp. 1881-1888.
- Pesqueux Y. (2006), « Un modèle culturaliste de la RSE ? », in *Responsabilité sociale de l'entreprise*, J.-J. Rosé (Ed.), De Boeck, Bruxelles, pp. 365-374.
- Pesqueux Y. (2007), *Gouvernance et privatisation*, PUF, collection « la politique éclatée », Paris.
- Pesqueux Y. (2009) « La responsabilité sociale de l'entreprise : un dialogue sans interlocuteur », *Vie sociale*, n° 3, pp. 135-154.
- Pesqueux Y. (2009), « La responsabilité sociale de l'entreprise ou l'épuisement d'un thème de gestion » in O. Meier & G. Schier, *Gouvernance, RSE – état des lieux et perspectives*, Hermès – Lavoisier, Paris, pp. 49-68.
- Pesqueux Y. (2011), « L'intérêt général au risque de la RSE », in F.-G. Trébulle & O. Uzan (Eds.), *Responsabilité sociale de l'entreprise – regards croisés droit et gestion*, Economica, Paris, 2011, pp. 483-500.
- Petrella R. (1996), *Le Bien commun, éloge de la solidarité*, édition Labor, collection Quartier Libre, Paris.
- Pinson G. (2006), « Développement durable, gouvernance et démocratie », Matagne P. (Ed.), *Les effets du développement durable*, L'Harmattan, Paris, pp. 11-28.
- Prekert J., Shackelford S. (2014), « Business, Human Rights and the Promise of Polycentricity », *Vanderbilt Journal of Transnational Law*, vol. 47, n° 451.
- Riaux J. (2006), *Règles de l'Etat - règles de la communauté, une gouvernance locale de l'eau : anthropologie comparée de deux systèmes d'irrigation anciens en contexte d'intervention publique : vallée des Aït Bou Guemez (Haut Atlas – Maroc)*, EHESS, Paris.
- Strosser P., Meinzen-Dick R. S. (1994), « Groundwater Markets in Pakistan: An Analysis of Selected Issues », in Moench M. (Ed.) *Selling Water : Conceptual and Policy Debates over Groundwater Markets in India*, VIKSAT/Pacific Institute/Natural Heritage Institute, Ahmedabad.
- Taabni M., Moulay-Driss E. J. (2012), « Eau et changement climatique au Maghreb: quelles stratégies d'adaptation ? », *Les cahiers d'outre-mer*, vol. 4 n° 260, pp. 493 – 518 <https://doi.org/10.4000/com.6718>
- Walsh I., Taupin B. (2018), « Une analyse bibliométrique de la recherche en gestion - la RFG de 2002 à 2017 », *Revue Française de Gestion*, n° 270, pp. 18 – 46. <https://doi.org/10.3166/rfg.2018.00215>